



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GRAZIELLE VALÉRIA LIMA LACERDA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA EM UM SUPERMERCADO NO  
MUNICÍPIO DE TOBIAS BARRETO/SE**

SÃO CRISTÓVÃO  
MAIO / 2019

GRAZIELLE VALÉRIA LIMA LACERDA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA EM UM SUPERMERCADO NO  
MUNICÍPIO DE TOBIAS BARRETO/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

Coorientador: Thiago Farias da Silva

SÃO CRISTÓVÃO  
MAIO / 2019

GRAZIELLE VALÉRIA LIMA LACERDA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA EM UM SUPERMERCADO NO  
MUNICÍPIO DE TOBIAS BARRETO/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 13 de maio de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Orientador)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Conceição Melo Silva Luft (Membro Interno)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

Prof. Msc. Ronalty Oliveira Rocha (Membro Interno)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

*Dedico esta conquista aos meus pais, reais  
incentivadores do meu desenvolvimento e,  
em especial, à minha filha Ana Luiza, meu  
motivo para prosseguir.*

## AGRADECIMENTOS

Encantador é olhar para trás e ter a certeza que venci obstáculos, com muito esforço e inúmeras preocupações. E, ao olhar para frente, vejo uma nova história sendo escrita. Não foi fácil, mas eu venci! Agradeço ao bom Deus por conceder sabedoria, iluminar a mente e acalmar a alma...

Aos meus pais, Maria Leonilda e José Francisco, que me incentivam em todo tempo. Se hoje sou quem sou, devo tudo a vocês, minha base! À minha avó Lourdes e aos meus irmãos, Christian, Cláudia, Silvia, Leila e Tamires pelo apoio de sempre. Unidos somos mais fortes!

À minha filha Ana Luiza que trouxe outro sentido para minha vida. Às irmãs-amigas Leila, Tamires e Rute por cuidar tão bem da minha pequena nos dias que ela não podia me acompanhar na UFS.

Ao meu esposo Jadson pelo companheirismo em todos os momentos, pelo incentivo e compreensão. Hoje eu entendo, na prática, porque é melhor serem dois do que um.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini, meu orientador. Que trouxe ânimo, incentivo e esperança para a sala de aula, trouxe uma nova identidade para o curso de Administração, sempre disposto a ajudar da melhor forma possível. Obrigada por não desistir de mim!

A todo corpo docente do DAD, que compartilhou conhecimento e experiências importantíssimas para nossa formação.

Agradeço também, imensamente, ao Thiago Farias, que além de amigo, tornou-se meu coorientador. Chegou num momento em que eu estava sem rumo e me auxiliou na elaboração deste TCC.

À minha turma, Comando Roxo, unidos desde o primeiro período do curso, vivemos momentos de alegria, estudo e *Adm's Party*. Destacando três pessoas que construí uma amizade ainda mais presente durante os períodos da UFS (e depois também): Franciele, Giselle e Vydima. Amizade que levarei para o resto da vida, não chegaria aqui sem vocês que estiveram comigo não só na alegria, como também nos dias mais difíceis e tristes. E, ao Rivaldo e Isabela, pelo excelente atendimento na secretaria do DAD durante todo esse tempo.

*“Quando as possibilidades estão em baixa,  
mergulhe em seus recursos – você tem mais  
do que pensa!”*

Elizabeth Goudge

## RESUMO

A tecnologia da informação é, de fato, um grande avanço. Trata-se de uma tendência que desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento empresarial. Assim, o principal objetivo deste trabalho foi analisar a implantação de um aplicativo de compras/site online em um supermercado no município de Tobias Barreto, situado no Município de Tobias Barreto/SE. Como instrumento de pesquisa, utilizou um roteiro de entrevista semiestruturado ao gestor do supermercado e aplicação de um questionários de pesquisa aos clientes da empresa, em que objetivaram compreender a gestão do supermercado relacionada à inovação tecnológica utilizada, de modo a verificar que razões os motivaram a utilizar o aplicativo e/ou *site* do Supermercado X. Caracterizou-se como uma abordagem multimétodos (qualitativo e quantitativo), fazendo uso de dados subjetivos e numéricos para embasar a teoria vista no referencial. A inovação neste supermercado é ditada principalmente pelo comportamento dos clientes, buscando satisfazer as reais necessidades deles. Dessa forma, o resultado obtido foi compreender que houve retorno comercial e financeiro após o início do uso de inovações como o do aplicativo e *site*.

**Palavras-chave:** Estratégia. Vantagem Competitiva.

## **ABSTRACT**

Information technology is, in fact, a breakthrough. It is a trend that plays a key role in business development. Thus, the main objective of this work was to analyze the implementation of a shopping application / online site in a supermarket in the municipality of Tobias Barreto, located in the Municipality of Tobias Barreto / SE. As a research tool, he used a semi-structured interview script to the supermarket manager and applied a research questionnaire to the company's clients, in order to understand the management of the supermarket related to the technological innovation used, in order to verify what motivated them to using the application and / or site of Supermarket X. It was characterized as a multi-method approach (qualitative and quantitative), making use of subjective and numerical data to support the theory seen in the referential. The innovation in this supermarket is dictated mainly by the behavior of the customers, seeking to satisfy their real needs. In this way, the obtained result was to understand that there was commercial and financial return after the beginning of the use of innovations like the one of the application and site.

Keywords: Strategy. Competitive advantage.



## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

BSO.....	Brasil Supermercados Online
E-COMMERCE .....	<i>Eletronic Commerce</i> (Comércio Eletrônico)
FINEP .....	Financiadora de Estudos e Projetos
MPE .....	Micro e Pequena Empresa
P&D.....	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC .....	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Estratégia de expansão .....	19
<b>Quadro 2</b> – Vantagens e desvantagens da expansão .....	20
<b>Quadro 3</b> – Processo de diversificação .....	21
<b>Quadro 4</b> – Capacidades de inovação essenciais às MPE's.....	29
<b>Quadro 5</b> – Fatores determinantes para vantagem competitiva .....	32
<b>Quadro 6</b> – Princípios da inovação de ruptura .....	34
<b>Quadro 7</b> – Comparação quanto a utilização da abordagem qualitativa e quantitativa .....	41
<b>Quadro 8</b> – Vantagens e desvantagens dos métodos qualitativo e quantitativo .....	42
<b>Quadro 9</b> – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise ...	48
<b>Quadro 10</b> – Protocolo de estudo.....	48
<b>Quadro 11</b> – Gênero e faixa etária dos clientes .....	63
<b>Quadro 12</b> – Renda familiar dos clientes.....	64
<b>Quadro 13</b> – Escolaridade dos clientes.....	64
<b>Quadro 14</b> – Uso e acesso ao aplicativo pelo cliente .....	65
<b>Quadro 15</b> – Uso e compreensão da tecnologia .....	65
<b>Quadro 16</b> – Influência do uso da tecnologia .....	66
<b>Quadro 17</b> – Uso e aceitação da tecnologia no Supermercado X .....	66
<b>Quadro 18</b> – Locais de busca sobre o aplicativo do Supermercado X .....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	18
2.1.1 Estratégia de Expansão .....	19
2.1.2 Estratégia de Diversificação.....	21
2.2 INOVAÇÃO .....	22
2.2.1 Inovação Incremental.....	24
2.2.2 Inovação Radical .....	24
2.2.3 Inovação Disruptiva .....	25
2.2.4 Empresas Inovadoras .....	27
2.2.5 A importância da inovação nas micro e pequenas empresas.....	28
2.2.6 Impactos da Inovação .....	31
2.3 VANTAGENS ADVINDAS POR MEIO DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ....	32
2.4 USO DA TECNOLOGIA NAS EMPRESAS.....	36
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	40
3.3 QUESTÕES DE PESQUISA .....	42
3.4 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	43
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO .....	44
3.6 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	45
3.7 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS .....	46
3.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	47
3.9 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	48
3.10 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.11 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DIFICULDADES ENCONTRADAS .....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>51</b>

4.1 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO.....	51
4.1.1 Sobrevivência no mercado .....	51
4.1.2 Gerar valor .....	53
4.1.3 Atender as necessidades dos clientes .....	54
4.2 PONTOS ESTRATÉGICOS .....	55
<b>4.2.1 Planejamento Contínuo .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.2 Diversificação .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.3 Boa equipe .....</b>	<b>58</b>
4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	59
<b>4.3.1 Exclusividade .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 Demanda .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.3 Proximidade com o cliente .....</b>	<b>61</b>
4.4 ACEITAÇÃO DOS CLIENTES .....	63
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>29</b>
5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA .....	69
5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA .....	71
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	71
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A. Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE B. Questionário para Clientes.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento estão em todas as esferas e áreas, sendo considerados essenciais tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional, com isso, inovar tornou-se algo necessário para os negócios. Assim, a inovação tecnológica tem representado um importante papel na continuação de esforços das empresas para tornarem seus processos mais ágeis e produtivos, ao proporcionar benefícios operacionais e estratégicos a fim de modernizar e aumentar a competitividade entre as organizações.

Frente ao atual cenário econômico, a inovação tem sido uma estratégia para todos os tipos de empresas, principalmente pelas vantagens competitivas que lhes são proporcionadas (FARIA; FONSECA, 2014). Assim, Christensen e Anthony (2005), afirmam que as empresas têm buscado reconhecer as mudanças e tendências dos produtos e serviços no intuito de oferecer as melhores soluções aos seus consumidores.

Das ferramentas utilizadas na inovação como estratégia de crescimento, a tecnologia de informação tem sido eleita como de grande importância para alcançar melhores níveis de produtividade, qualidade, preço e flexibilidade (CANDIDO, 2011). Aliadas à tecnologia, algumas empresas têm buscado oferecer produtos ou serviços de modo que haja uma ruptura do modelo tradicional, apresentando soluções mais eficientes e baratas. Esse modelo é um exemplo de como a inovação modifica um mercado ou segmento de negócios já existente por meio da simplicidade, conveniência, acessibilidade e economia, onde complicações e altos custos tornaram-se padrão. O termo, hoje, utilizado é inovação disruptiva.

Inovação disruptiva é um termo criado por Clayton Christensen e abordado em seu livro “O dilema do Inovador” em 1997. Este tipo de inovação sugere que as empresas criem ou modifiquem um produto/serviço antes contemplado apenas por uma parte de consumidores como forma de diversificação e para aumento da lucratividade (ZILBER; SILVA, 2011).

A partir do conceito de inovação disruptiva, pode-se afirmar que há dois tipos de focos na ruptura: a busca por novos clientes e a criação de novos atributos ao produto; e o foco no baixo custo, visando atender consumidores de menor atratividade para empresas já estabelecidas (CANDIDO, 2011). Ainda que

estabelecendo boas estratégias, toda e qualquer empresa está sujeita a encontrar dificuldades na implantação de mudanças.

Nesse contexto é pertinente apresentar que parte desses novos estabelecimentos estão enquadrados como micro e pequenas empresas (MPEs) e para estes o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) afirma que no Brasil, em 2012, foram abertos aproximadamente 16 mil comércios varejistas de produtos alimentícios em geral e a taxa de sobrevivência por até dois anos foi de 78% (SEBRAE, 2016). Com base na pesquisa de avaliação do nível de utilização de tecnologia da informação nas MPEs no Brasil (aproximadamente 5 mil empresas), 1 a cada 5 empresas afirmaram vender seu produto ou serviço pela internet (SEBRAE, 2016). O fato é que a comercialização virtual tem ganhado espaço nos modelos de negócios. Para os clientes dos produtos virtuais há redução de tempo, mau atendimento nas lojas físicas, evitar filas nos caixas, trânsito, entre outros.

Diante disso, um dos maiores desafios para micro e pequenas empresas é manter o nível de competitividade no mercado em que atuam. A vantagem competitiva idealizada pelas empresas está cada vez mais difícil de ser alcançada, devido ao ritmo acelerado de mudanças nos setores da economia (CANDIDO, 2011). Desse modo, há estratégias pelas quais estas podem recorrer, a fim de consolidar seus negócios ou expandi-los a outros clientes ou mercados.

A explanação acima, foi selecionada como objeto de estudo em um supermercado, localizado no município de Tobias Barreto/SE. Os gestores, a fim de atualizar-se, decidiram utilizar a tecnologia a seu favor. A partir daí, foram lançados o aplicativo está disponível para *download*, o site é de acesso pela *world wide web*.

As informações apresentadas no decorrer deste trabalho tiveram como foco a empresa e a otimização de seus processos, visando uma possível melhoria nos resultados da empresa.

A primeira parte deste trabalho é composta por tema, sua contextualização e problema da pesquisa do tema, justificativa; e os objetivos, onde demonstra, de forma clara, qual o propósito ao qual se destina este trabalho. Na segunda parte deste trabalho está apresentado o referencial teórico. Para construção desta seção foram abordados aspectos teóricos sobre estratégia, inovação e tecnologia como instrumentos fomentadores do melhor desempenho empresarial. Buscando abordar todos os assuntos pertinentes ao assunto central.

Na terceira parte, tem-se a metodologia que foi aplicada a este trabalho, com intuito de apresentar os procedimentos metodológicos adotados para validação do estudo, utilizando-se de modelos já preestabelecidos e com suas fontes devidamente declaradas.

Por seguinte, consta a apresentação e análise dos dados expostos de acordo com o referencial teórico, expondo de forma objetiva os pontos de análise à que foram possíveis se alcançar, partindo-se do referencial teórico e pensamentos que se alcançou no decorrer da pesquisa bibliográfica. Por fim, é apresentada a conclusão e as considerações finais do trabalho.

Após este processo introdutório, nos tópicos a seguir foram apresentados argumentos pertinentes, adequados e relevantes quanto à escolha do tema, a sua importância e os objetivos desta pesquisa.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A escolha do problema de pesquisa nunca se dá aleatoriamente, sempre é por fatores internos como: imaginação, curiosidade, experiência ou filosofia, em que os mesmos estão atrelados ao próprio investigador e também por fatores externos à realidade circundante ou a instituição cuja qual o pesquisador se filia (BARROS; LEHFELD, 1986).

De acordo com Toledo, Nakagawa e Yamashita (2010), a internet representa a base da revolução da informação e, com o rápido avanço e acelerada mudança, é correto afirmar que as empresas podem aliar este potencial de soluções tecnológicas a novas estratégias mercadológicas.

Administrar uma empresa não é tarefa fácil. Normalmente os gestores têm o trabalho de analisar custos, formar o preço de venda, cuidar da parte financeira, contratar/demitir, entre outros afazeres. Da mesma forma, implantar uma inovação tecnológica tem seus desafios, seja pela limitação financeira ou pela reduzida equipe com experiência (SEBRAE, 2016).

Uma maneira de aumentar a lucratividade está em reconhecer as oportunidades de um novo mercado, que irá atrair até os não consumidores do seu produto ou serviço (ZILBER; SILVA, 2011). Com a crescente concorrência, as empresas têm buscado conceber estratégias fundamentadas em ouvir os clientes,

investir em tecnologia, estudar as tendências de mercado, entre outros (BAZANINI, 2013).

Em contrapartida, antes de tomar uma decisão estratégica, é preciso analisar a viabilidade da mesma do ponto de vista custo/benefício de modo que ela traga um retorno positivo. Considerando os aspectos mencionados aqui, propõe-se a seguinte questão problematizadora: **Como a implantação de aplicativo de compras e site online afeta a gestão de um supermercado?**

## 1.2 OBJETIVOS

A formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa com o trabalho sobre dois aspectos: geral e específico (MARCONI; LAKATOS, 2007).

### 1.2.1 Objetivo Geral

Objetivo geral é sinônimo de objetivo principal, básico, mais importante. Considera-se como sendo o Objetivo Geral de uma pesquisa o principal objetivo que o pesquisador quer atingir com o seu trabalho. O objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. [...] Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto” [...] e “à ideia central [...] do estudo proposto” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.221 e 249).

Neste estudo, o objetivo geral é: **Analisar a implantação de um aplicativo de compras/site online em um supermercado no município de Tobias Barreto.**

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos devem conduzir ao alcance do objetivo geral. Segundo Leite (2004) eles determinam as etapas a serem cumpridas, devendo expressar apenas uma ideia, vinculando-se à solução do problema. Para a consecução do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estipulados:

- a) Identificar pontos estratégicos da inovação adotados pela empresa pesquisada;



- b) Elencar as vantagens competitivas adquiridas por meio da inovação implantada no supermercado X;
- c) Verificar como ocorreu a aceitação e uso da tecnologia, diante do novo modo de fazer compras.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na conjuntura da competitividade; da premência pela satisfação dos desejos e necessidades dos clientes; dos esforços das empresas para fidelizá-los e entregar valor; observa-se no contexto de mercado um conjunto de inovações as quais desempenham um papel estratégico na formatação de novos modelos de negócios.

Segundo Souza *et al.* (2016), alguns destes modelos configuram inovações disruptivas que refletem mudanças nos mercados devido à introdução de novas tecnologias de informação e produtos ou serviços que denotam qualidade inferior àqueles oferecidos pelas empresas estáveis. Porém, os modelos de negócios que assentam em inovações disruptivas oferecem valores afetos à praticidade, conveniência e bom desempenho que tendem a atrair novos clientes.

O comércio eletrônico, mesmo em tempos de crise, se mostra cada vez mais animador. Dentre os nichos de mercado é o que mais cresce. Todos os dias surgem inúmeras lojas virtuais, oferecendo vários tipos de produtos. Cada vez mais as empresas buscam digitalizar seus atendimentos, tanto para acompanhar a tendência dos seus consumidores de querer mais agilidade e facilidade para resolver suas questões, quanto à busca constante de redução de custos (SEBRAE, 2016).

Os ambientes físico e virtual passam a funcionar de forma conjunta, já que, além das funções originais, os equipamentos também passam a coletar e transmitir informações. Com isso, várias áreas de atuação para novos negócios são abertas (SEBRAE, 2016). Esse tipo de comércio aponta altos índices de lucratividade e nichos de oportunidades de mercado. No comércio eletrônico, existem vários tipos de lojistas virtuais, dentre esses muitos investidores estão os que negociam suas operações por meio virtual e outros que estudam e estabilizam-se neste ramo e quando o projeto já não surte o mesmo desafio do início, esse empreendedor busca novos projetos (SEBRAE, 2016).

Para Martins (2018), as vantagens de comprar *online* são muitas: facilidade e praticidade são algumas delas. No meio *online* você pode comprar de tudo, e isso

também é um grande benefício. Oferecer produtos em um supermercado *online*, com toda comodidade necessária, é um grande passo para o sucesso de um empreendimento.

Segundo a Brasil Supermercados *Online* – BSO (2016) o consumidor muda e, conseqüentemente, a maneira de comprar também. As pessoas estão, cada vez mais, migrando para o mundo virtual. Além disso, A rotina repleta de atividades profissionais, familiares e acadêmicas faz com que muitas pessoas coloquem a praticidade em primeiro lugar na hora de fazer uma compra. Uma pesquisa divulgada pela BSO informa que, até o ano de 2023, o setor de supermercados estará faturando aproximadamente R\$ 48 bilhões apenas com *e-commerce*.

Com o crescimento constante de vendas pela internet, um dos nichos de vendas *online* que mais cresce no país é o supermercado virtual. Dessa forma, surgem diversas oportunidades para o seu negócio ser o precursor no segmento em sua cidade/região. O empreendimento é focado principalmente em proporcionar mais conforto e qualidade no serviço prestado aos seus consumidores. E a fidelização é um dos passos mais importantes depois do projeto já em andamento. Iniciar os estudos sobre seu público-alvo para futuras aplicações é substancial nesse momento, pois pode nortear as suas ações no decorrer da implementação das atividades (JN Equipe, 2018).

Levando em conta a mudança do mercado e da forma de consumo, é importante fazer a adequação do seu negócio às novas tendências. Mas são necessários alguns cuidados e, claro, muito planejamento.

Por esse motivo, analisar os casos de sucesso em inovação em micro e pequenas empresas é importante, principalmente pelo motivo do estudo se localizar onde a maioria dos negócios são de pequeno porte. Estudos de casos iguais a este refletem como um modelo encorajador para novos empreendedores e estimulam o mercado local a também atualizar-se das novas tendências a fim de não perder parcela de mercado. Ainda por meio deste, pode-se analisar os impactos pertinentes às empresas quanto à implementação das inovações de tecnologia, contribuindo com a validação de teorias já existentes relacionadas ao tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2009, p. 29), “o referencial teórico tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”. Para sustentar o propósito deste estudo, o referencial teórico nesta seção subdivide-se em quatro tópicos, a saber: estratégia, inovação, vantagens advindas por meio da estratégia de inovação e uso da tecnologia nas empresas.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Segundo Teixeira e Barbosa (2003), o crescimento da empresa sempre se constitui um dos ingredientes fundamentais na definição de sua estratégia. Isso se deve a vários motivos. Em primeiro lugar, crescimento é interpretado como um sinal de saúde, vitalidade e fortaleza. As organizações empresariais, na medida em que crescem, refletem uma progressão contínua, uma sensação de não estar estancada e ter possibilidades de desenvolvimento futuro.

A estratégia de crescimento tem por objetivo definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócios. O objetivo central é definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, verificar as melhores alternativas, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro. Trata-se, portanto, de definir uma estratégia que passará necessariamente pela análise de opções das alternativas (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Edmundo (2013) e Tachizawa e Rezende (2000) classificam essa estratégia de crescimento em dois tipos: Estratégia de Expansão e Estratégia de Diversificação, que serão explanadas a seguir.

### 2.1.1 Estratégia de Expansão

Para crescer de forma eficaz, expandindo negócios e aproveitando as possibilidades empresariais existentes por meio de recursos que a empresa já possui, é necessário análise e planejamento contínuo nas estratégias de crescimento da empresa. Normalmente a expansão aparece como a primeira possibilidade de crescimento a ser analisada pela empresa (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Para isso é importante que a empresa avalie se está preparada para crescer. É preciso responder as seguintes questões: A empresa se conhece? Ou seja, conhece seu real valor de mercado, sua saúde financeira? Sua fatia de mercado é o mais importante de seus ativos estratégicos? Qual sua capacidade de inovar? (EDMUNDO, 2013).

Respondidas a essas questões, é necessário verificar se as estratégias de crescimento da empresa foram mesmo realizadas da melhor forma possível. Para isso, segundo Edmundo (2013), é necessário escolher as melhores estratégias de crescimento da empresa para expansão, as quais são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Estratégias de expansão

<b>Expandir por produtos</b>	A empresa avaliará se o melhor passo, no momento e para obter crescimento e expandir nicho de mercado, é por meio do aumento de vendas provocando pela expansão por produto, isto é, com lançamento de novos produtos, aperfeiçoamento de produtos já existentes ou ainda mudanças na apresentação do produto.
<b>Expandir por clientes</b>	As estratégias de crescimento da empresa são ampliar seu nicho de mercado oferecendo produtos/serviços que agradem aos clientes de diferentes idades e classes sociais. Assim, a empresa não mudará seu foco de clientes, continuando o mesmo, só ampliará a base de clientes. Por exemplo, a empresa pode adequar produtos/serviços para clientes da classe C ou o inverso para a classe A e B, ou ainda oferecer serviços que sejam mais rápidos.

Fonte: Elaborado a partir de Edmundo (2013).

Antes de obter o crescimento desejado a empresa deve avaliar como estão seus pontos críticos como: investimentos/processos, distribuição/logística, clientes, comunicação e outros, pois, para crescer, é necessário desdobramento para inovar

e expandir negócios e ao mesmo tempo conservar operações anteriores, mesmo sabendo que é um processo que exige mudanças e treinamento para mudanças, além disso, o treinamento deve abranger funcionários e clientes.

Pressupondo que haja um mercado potencial capaz de absorver o aumento da produção por meio da expansão de produtos, as principais vantagens e desvantagem advindas dessa estratégia, segundo Tachizawa e Rezende (2000), são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Vantagens e desvantagem da estratégia de expansão

<b>Vantagens</b>	Diminuição de riscos e incertezas de se atuar em outros mercados nos quais insumos, tecnologia, perfil do consumidor e conhecimentos administrativos e gerenciais sejam diferentes;
	Aumento da escala de produção, possibilitando diminuição de custos;
	Aprimoramento da curva de experiência e aprendizado, possibilitando redução de custo de produção e aumento do lucro;
	Criação de barreiras de entrada, posto que o aumento significativo do porte da empresa representa ampliação das diversas formas de barreira para a entrada de novos competidores;
	Maior especialização nas tarefas produtivas, diretivas e de comercialização;
	Adequação otimizada da relação níveis de reserva e produção total;
<b>Desvantagem</b>	Aumento da dependência de um mercado ou produto, expondo a empresa às mudanças ambientais, tornando-a menos flexível e eventualmente vulnerável a essas turbulências.

Fonte: Elaborado a partir de Tachizawa e Rezende (2000).

Assim sendo, o processo de concentração de empresas tende a aumentar porque as mais eficientes ganham sucessivamente participação das menos eficientes, e essa velocidade depende da dinâmica entre as mais inovadoras e menos inovadoras (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Além da estratégia de expansão existe também a estratégia de diversificação, a qual será apresentada no tópico a seguir.

### 2.1.2 Estratégia de Diversificação

As empresas que buscam somente a sobrevivência acabam entrando em estagnação. Por isso, o processo de crescimento é fundamental para as empresas e, como consequência, se faz fundamental o processo de inovação.

Para Tachizawa e Rezende (2000), no momento em que uma empresa começa a perder sucessivamente participação de mercado, logo há uma desvantagem competitiva em relação aos concorrentes e isso se agravará cada vez mais. A diversificação surge como uma possibilidade de diminuir os riscos.

Os autores ainda consideram que o processo de diversificação pode ser por meio do investimento e lançamento de novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente da que a empresa tem hoje. Dessa maneira, pode-se afirmar que a estratégia de diversificação é adotada quando a empresa passa a atuar em outras áreas de especialização.

De acordo com Ansoff (1993), a empresa opta pela estratégia de diversificação devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais. Assim, a organização vê como alternativa de crescimento a estratégia de diversificação de mercados e/ou produtos.

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000, p. 81), a direção que o processo de diversificação poderá ser conduzido se divide em dois tipos, conforme Quadro 3.

**Quadro 3** – Processo de diversificação

<b>Diversificação Concêntrica</b>	Ocorre quando a nova área de negócios da empresa tem em comum com as anteriores, ou seja, novos produtos destinados a novos mercados.
<b>Diversificação Conglomerada</b>	Ocorre quando a nova área de negócios não apresentar nenhum elo, no aspecto tecnológico ou comercial.

Fonte: Elaborado a partir de Tachizawa e Rezende (2000).

Isso significa dizer que a estratégia de diversificação se resume na decisão de crescer via novos produtos e negócios sendo necessário delinear as fronteiras entre diversificação concêntrica e diversificação conglomerada.

Segundo Alcântara *et al.* (2015), as capacidades de melhoria contínua e de inovação contribuem diretamente para a implementação da estratégia de

diversificação e para a vantagem competitiva da organização. Desse modo, é comum observar a inserção da inovação como meio de estratégia de diversificação para ajuste competitivo.

## 2.2 INOVAÇÃO

A inovação assume um papel indispensável no mercado competitivo e globalizado, e a necessidade das organizações em acompanhar as mudanças dinâmicas de processos e produtos e conhecer as reais necessidades dos clientes são condições principais para o sucesso ou fracasso de seu negócio. A inovação no âmbito da empresa é considerada uma fonte geradora de valor frente aos seus concorrentes, parceiros e clientes (FREEMAN, 2004).

Segundo Schumpeter (1950), a inovação tem origem com um estímulo que é específico ao sistema capitalista que transforma a vida econômica e gera desenvolvimento.

Para o autor, a inovação tem cinco vias a observar:

- I. Inovação de produto
- II. Inovação de processo
- III. Novos mecanismos de comercialização: Inovação de marketing
- IV. Novos mercados fornecedores de MP pode ser de processo e organizacional
- V. Inovação organizacional

De acordo com Freeman (2004) a competitividade das empresas está relacionada à sua capacidade de inovação que depende das habilidades de análise e de aproveitamento das oportunidades de mercado, não se esquecendo de combinar efetivamente os fatores produtivos em função das oportunidades identificadas.

O desenvolvimento de inovações é efetuado por pessoas ou grupo de pessoas visionárias. Ocorre, entretanto, que muitos fatores externos influenciam profundamente na quantidade, profundidade e direção das inovações de uma comunidade. Entre os fatores mais representativos podem-se destacar: o fluxo de informações entre pessoas, a receptividade, a mudança e a disponibilidade de capital. O potencial de inovação de uma comunidade está diretamente ligado ao

acesso que as pessoas dessa comunidade têm às informações disponíveis (MATTOS, 2005).

O primeiro a dar uma atenção especial à inovação na teoria do desenvolvimento econômico foi Schumpeter (1982), afirmando que a inovação permite à empresa superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos.

O mesmo autor adota uma concepção abrangente de inovação, associando-a a tudo que diferencia e cria valor a um negócio. Isso inclui, além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização.

O conceito schumpeteriano de inovação é útil para tratar da gestão tecnológica e organizacional, pois está mais diretamente focado na melhoria da competitividade de uma empresa no mercado (TIGRE, 2006). Segundo o Manual de Oslo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2004), as inovações tecnológicas compreendem tanto as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos como substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos existentes.

De modo geral, as inovações são caracterizadas sob duas dimensões: o que é mudado e a extensão percebida da mudança. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a primeira dimensão está relacionada ao objeto do processo de inovação, que pode ser um produto, serviço ou processo. Quanto à segunda dimensão da inovação, segundo Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), a mesma está associada ao grau de novidade envolvido, que se estende desde pequenas melhorias incrementais até mudanças de ruptura, que transformam a maneira pela quais os produtos são concebidos ou utilizados, explorando o potencial das estruturas atuais da empresa.

Segundo Christensen (1997), os conceitos de inovação incremental, radical e de ruptura têm menos a ver com a tecnologia em si e mais em como essa tecnologia afeta o modelo de negócios da empresa que conduz essas inovações. Portanto, segundo ele, uma inovação de ruptura caracteriza-se pelo fato de exigir um novo modelo de negócios. Pode-se achar difícil a adoção desse novo modelo por empresas estabelecidas que atendem ao segmento de maior poder aquisitivo, pois implicaria inicialmente em menores margens, menor crescimento e produtos que não



são o que os seus principais clientes querem (por terem menor qualidade). Nos tópicos que seguem será melhor explicado acerca dos conceitos de inovação incremental, radical e disruptiva.

### **2.2.1 Inovação Incremental**

A inovação incremental acontece quando são feitas pequenas melhorias em um produto ou nos processos empregados na fabricação de um produto. Essas mudanças geralmente aperfeiçoam o desempenho funcional do produto – ou, pelo menos, a percepção que o usuário tem de seu desempenho – reduzem seus custos ou aumentam a eficiência e qualidade dos respectivos processos de produção (MATTOS, 2005).

Segundo Tigre (2006), as mudanças tecnológicas são usualmente diferenciadas por seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que havia antes.

A inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou país em função da pressão da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Elas não derivam necessariamente de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, sendo mais comumente resultantes do processo de aprendizado interno e da capacitação acumulada.

Quanto mais radical a inovação, menos importante são as informações de mercado porque trata-se de inovação radical com o surgimento de um novo paradigma dominante, em vez de lidar com ativos complementares (PULLEN *et al.*, 2009 *apud* SARTORI, 2011). As inovações radicais junto com inovações incrementais são importantes para a sustentabilidade econômica das organizações que estão ligadas a pesquisa e desenvolvimento de vantagens competitivas e de sobrevivência a longo prazo (BOWER; KEOGH, 1996 *apud* SARTORI, 2011).

### **2.2.2 Inovação Radical**

Inovações radicais são entendidas como aquelas em que o resultado na inovação é novo para a empresa e/ou para o mercado (BARBIERI, 2003;

CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995), envolve uma mudança significativa ou avançada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), um novo processo, produto ou forma de organização diferente (FREEMAN, 2004). Introduz novos conceitos que rompem significativamente com práticas passadas e possibilitam a criação de produtos e processos baseados em distintos princípios científicos e/ou tecnológicos (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003).

As organizações com foco em inovação radical estão à frente dos seus concorrentes e do mercado. As tecnologias que são utilizadas são tão fundamentalmente novas para que possam controlar seu ambiente e com ele ter alta dominância (PULLEN *et al.*, 2009 *apud* SARTORI, 2011). Gerar inovação radical significa a criação de novas tecnologias, produtos ou serviços que irá influenciar drasticamente a competitividade da empresa (DAMPOUR; WISCHNEVSKY, 2006 *apud* SARTORI, 2011).

Segundo Blanco (2015) é comum que o termo seja confundido com inovação disruptiva, de fato, os dois são mesmo parecidos. Só que inovações radicais são disruptivas, mas nem toda inovação disruptiva é radical. Um jeito fácil de diferenciar os dois é saber que, para ser disruptiva, uma inovação não precisa ter uma tecnologia totalmente nova, basta ser mais simples, mais barata, mais prática.

### **2.2.3 Inovação Disruptiva**

A palavra “disruptiva”, em sua etimologia, é derivada do latim *disruptu/disrumpere* e possui a compreensão de “partir” ou “romper”. O termo inovação disruptiva foi introduzido pelos professores Joseph Bower e Clayton Christensen no artigo *Disruptive Technologic: catching the wave*, publicado em 1995 pela revista *Harvard Business Review* (SULTAN, 2013; SCHMIDT; DRUEHL, 2008; MARKIDES, 2006).

Conforme Christensen (2006), a inovação disruptiva retrata um processo pelo qual um produto ou serviço começa por aplicações simples, na “parte inferior” de um mercado e, gradativamente, se move para “acima do mercado”, acabando por mudar ou eliminar concorrentes definidos. Esse modelo de inovação permite que grande parte da população, que até então não tinha acesso, passe a usufruir determinados produtos e serviços.

Uma condição considerada importante para o sucesso de uma organização é ser bem administrada. Sua gestão deve ser pautada em verificar e avaliar novas formas de atuação e perceber o potencial valor que uma inovação em tecnologia disruptiva pode trazer para o sucesso e continuação dos negócios. Inovações disruptivas mudam proposições de valor de mercado, mesmo que tragam menor desempenho em relação aos atributos que os clientes estão acostumados em inovações que não são disruptivas (CHRISTENSEN, 1997).

Segundo os autores Hart e Christensen (2002), os países em desenvolvimento são os mercados-alvo ideais para as tecnologias disruptivas. Os modelos de negócios que são construídos em mercados de baixa renda percorrem bem, isto é, eles podem ser convenientemente aplicados em mais lugares do que os modelos definidos em mercados de alta renda. Segundo os autores, melhor competir contra o não-consumo na base da pirâmide, e, em seguida, migrar a partir dessa base rentável para os clientes sucessivamente mais sofisticados e aplicações em mercados globais.

Ainda que o desenvolvimento tenha ocorrido quase que exclusivamente no pico da pirâmide populacional, a inovação disruptiva tem beneficiado as pessoas com menor poder aquisitivo nos países desenvolvidos, antes de deslocar para cima da pirâmide, em direção de níveis elevados nesses mesmos países. Novas ondas de tecnologia disruptiva implantadas podem gerar um salto para baixo da pirâmide, considerado como potencial para gerar crescimento (HART; CHRISTENSEN, 2002).

A teoria disruptiva certifica que as empresas líderes tendem a ter sucesso quando competem no campo das inovações sustentáveis. Os novos concorrentes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações disruptivas. Não é a tecnologia em si que é disruptiva, mas como ela afeta o modelo de negócios. Nesse sentido, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas normalmente favorecem o aparecimento de novos entrantes (CHRISTENSEN, 2006).

De acordo com Christensen (2006), é importante lembrar que a ruptura é uma força positiva. Inovações disruptivas não são avanços de tecnologias que fazem bons produtos melhores; ao contrário, são inovações que tornam os produtos e serviços mais acessíveis e baratos, tornando-os disponíveis a uma população muito maior.

As inovações disruptivas tendem a exigir mudanças organizacionais amplas e que muitas vezes transformam o próprio modelo da empresa. Muitas vezes esta mudança é uma resposta a uma demanda de um ambiente, proporcionado por uma nova tecnologia e direcionado à um mercado consumidor. Tais tecnologias, podem ser em plataformas digitais e essas podem servir como uma quebra de um modelo tradicional, como alternativa para uma nova forma de interação com o cliente (KARIMI; WALTER, 2015).

Os autores Govindarajan e Trimble (2004) mencionam que o tempo de vida de qualquer tipo de negócio é limitado. Para que as empresas possam permanecer no mercado, o impulso da eficiência deve ser combinado com a excelência no empreendedorismo. Por meio do processo de inovação estratégica, novos negócios devem surgir, tais como as empresas inovadoras, antes que antigos negócios sucumbam.

#### **2.2.4 Empresas Inovadoras**

Empresas de todos os tipos e portes procuram inovar como forma de se diferenciarem no mercado e manterem a competitividade perante seus concorrentes (SILVA; DARCOSO, 2013). A inovação é um instrumento crucial no desenvolvimento de um negócio, sendo considerada uma oportunidade para explorar a mudança (SCHUMPETER, 1982; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Isso é especialmente importante para as pequenas empresas, cujas características tornam a inovação um fator de sobrevivência (FORSMAN, 2008, 2009, 2011; SILVA; DARCOSO; COSTA; DI SERIO, 2016).

Segundo o Sebrae (2014), existe cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, o que significa que mais da metade dos empregos formais são gerados por elas. As micro e pequenas empresas formam a base do desenvolvimento econômico em todo o mundo (MIRZANTI; SIMATUPANG; LARSO, 2015) e é por meio dessas empresas que as pequenas regiões têm a oportunidade de se desenvolverem (BARKHATOV; PLETNEV; CAMPA, 2016). Para enfrentar as mudanças contemporâneas e prevenir-se quanto a mudanças futuras, as empresas concebem, buscam e utilizam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas a competir neste ambiente dinâmico.

Para Cunha e Santos (2005), as empresas passaram a valorizar as parcerias para desenvolver novas tecnologias ou buscar novos mercados. Algumas empresas estimulam a inovação entre seus colaboradores para que estes criem novos produtos, melhorem processos ou proponham novos serviços. Outras empresas descentralizam suas estruturas, por meio da contratação de serviços considerados não essenciais para a empresa e que podem ser prestados por terceiros ou mesmo contratação, por exemplo, de pesquisas consideradas importantes e que podem ser desenvolvidas por laboratórios, centros ou institutos de pesquisa e universidades.

Para uma melhor caracterização da empresa inovadora, recorre-se a Tidd, Bessant e Pavitt (2005). Para estes autores, a inovação está essencialmente na aprendizagem e na mudança e é frequentemente inédita, arriscada e dispendiosa.

Se a inovação tem sido considerada um dos fatores muito importantes e amplamente aceita para o mundo dos negócios no século XXI então as empresas deverão ser capazes de se adaptar e progredir se desejarem sobreviver (TROTT, 2012).

#### **2.2.5 A importância da inovação nas micro e pequenas empresas**

Grande parte dos gestores de micro e pequenas empresas acredita que a importância em inovar está relacionada ao crescimento acelerado da empresa em relação às concorrentes; à obtenção de novas experiências em um mercado pouco explorado; à aquisição de boas práticas e melhores talentos; e, por fim, à atração de novos fundos de investimentos (PEREIRA *et al.*, 2009).

Segundo Silva e Darcoso (2014), nas micro e pequenas empresas, o processo inovador ocorre de acordo com o grau de conhecimento existente, aliado às características sociais e econômicas da empresa. Assim, é estabelecida uma linha de pensamento, fundamentada em etapas, para o desenvolvimento da inovação (PINHEIRO *et al.*, 2014). Essas etapas consistem na identificação da oportunidade, geração e execução de ideias aprovadas, testes de aperfeiçoamento, introdução do novo produto/processo/serviço e sua divulgação no mercado (PINHEIRO *et al.*, 2014).

Para Forsman (2011), as micro e pequenas empresas apresentam capacidades de inovação, conforme mostra o Quadro 4, que devem ser

reconhecidas e precisam ser identificadas para que ocorra o aperfeiçoamento dos processos em suas gestões.

**Quadro 4 - Capacidades de inovação essenciais às MPE's**

<b>Capacidades</b>	<b>Características</b>
Utilização de recursos para exploração do conhecimento	Levar conhecimentos adquiridos externamente para o ambiente interno da empresa, e continuar explorando os que ainda estão por vir.
Capacidade empresarial	Reconhecer, desenvolver e explorar novas oportunidades e novos negócios.
Capacidade de gerir o risco	Habilidade e disposição para enfrentar riscos e identificá-los numa oportunidade.
Recursos de rede e cooperação	Explorar novas redes de negócio.
Capacidade de desenvolvimento	Diferenciar no mercado por meio de produtos e serviços.
Capacidade de gestão	Adaptação e modificação de novos mercados e clientes.
Capacidade de expansão para novos mercados	Aumento das vendas, expandindo para novos mercados.

Fonte: Adaptado de Forsman (2011).

Dessa forma, percebe-se a importância exercida pelas atividades da gestão e como as capacidades oferecem suporte para o processo de inovação da empresa.

De acordo com o Manual de Oslo, para que uma empresa seja considerada inovadora basta que ela tenha implementado uma inovação no período analisado. Entretanto, o próprio Manual de Oslo alerta que a amplitude dessa definição de empresa inovadora nem sempre é a mais adequada para todos os estudos em inovação. O Manual de Oslo propõe então uma definição de empresa inovadora um pouco mais restrita que toma por base a inovação de produto e processo: uma empresa inovadora em produto/processo é a que implementou um produto ou processo novo ou significativamente melhorado durante o período de análise (FINEP, 2005, p. 57).

A literatura aponta que um desempenho superior pode ser alcançado quando as organizações se engajam em uma gama de atividades voltadas à inovação (PIENING; SALGE, 2015) caracterizada como um processo de desenvolvimento de novas ideias (SICOTTE; DROUIN; DELERUE, 2015), sendo a capacidade de inovação um recurso-chave (LAWSON; SAMSON, 2001). Estudos argumentam que

empresas excelentes investem e estimulam a capacidade de inovação a partir do qual executam de modo eficaz os processos, levando a inovação em produtos, serviços e negócios, proporcionando melhores resultados ao desempenho (YESIL; BÜYÜKBESE; KOSKA, 2013).

Segundo o Manual da PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (2011), atividade inovativa é toda aquela relacionada à inovação de processo e ou produtos, ou seja, etapas científicas, tecnológicas, organizacionais e comerciais, todas necessárias para o desenvolvimento e implementação de produtos e processos novos ou aperfeiçoados.

Sem inovação, se os preços dos fatores de produção permanecerem inalterados, os custos totais da empresa aumentam à medida que a quantidade produzida aumenta. Entretanto, a adoção da inovação permite à empresa manter ou até aumentar sua produção a um custo total menor, ainda que os preços dos fatores de produção permaneçam constantes. Tal fato confere à empresa um maior nível de competitividade, que pode até, inclusive, alterar a estrutura concorrencial da indústria à qual pertença (SCHUMPETER, 1939).

Empresas que se posicionam em mercados com alto grau de competitividade têm a necessidade de investir com continuidade na aquisição e no desenvolvimento de capacidades inovadoras. São estas capacidades que, além de manter a empresa no mercado, impulsionam os negócios e possibilitam a criação de novos produtos, novos processos produtivos, aperfeiçoamento da organização e utilização de novos projetos de marketing (RAMOS; ZILBER, 2015).

Para Bes e Kotler (2011) as mudanças nas estruturas organizacionais são de extrema importância para que as mesmas saiam da inércia e gerem atividades que resultem em modificações nos seus processos, produtos e serviços, acarretando ganho de competitividade, mesmo que haja resistência por parte dos funcionários da empresa.

Nesse contexto merece destacar, especificamente, os impactos que a inovação é capaz de promover no funcionamento e gestão de pequenos negócios, conforme é apresentado no tópico a seguir.

### 2.2.6 Impactos da Inovação

As inovações apresentam impactos na competitividade e, a partir deste pressuposto, tem-se tornado um processo de relevo para as empresas na atualidade. Disseminada nos mercados sob vários formatos e distintas amplitudes de penetração, a inovação é responsável pelo sucesso de muitas empresas que entram no mercado, como também assevera a sustentabilidade das empresas tradicionais, as quais procuram oferecer novos produtos e serviços, reorientam processos ou desenvolvem novos modelos de negócios (SOUZA *et al.*, 2016).

A inovação pode impactar de várias maneiras o ambiente e a própria empresa: pode alterar seu faturamento de acordo com o grau de novidade dos produtos, pode manter ou aumentar a participação da mesma no mercado em que está inserida, desenvolver novos mercados, desenvolver novos produtos ou processos que reduzam o impacto sobre o meio ambiente e, ainda, criar processos ou produtos com mais segurança, seja para o consumidor ou para os próprios funcionários (PINTEC 2011).

As inovações podem enfrentar barreiras para serem realizadas pelas empresas, o que pode, inclusive, inibir a sua realização. Torna-se importante identificar os motivos pelos quais as empresas não realizaram inovações e, para as empresas que realizaram inovações, identificar as principais dificuldades encontradas. Segundo estudo realizado por Jacoski *et al.* (2014), os problemas que mais dificultam o processo de inovação em ordem de importância são: a falta de pessoal qualificado, custos elevados, riscos econômicos excessivos, dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações e escassas possibilidades de cooperação com outras indústrias/instituições.

A PINTEC (2011) apresenta uma lista de problemas e obstáculos para a realização da inovação, composta de fatores de natureza econômica (custos, riscos, fontes de financiamento apropriadas), problemas internos à empresa (rigidez organizacional), deficiências técnicas (escassez de serviços técnicos externos adequados, falta de pessoal qualificado), problemas de informação (falta de informações sobre tecnologia e sobre o mercado), problemas com o Sistema Nacional de Inovação (escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições), e problemas de regulação (dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações).



A tecnologia tem a capacidade de liderar o desenvolvimento e o controle dos sistemas da empresa, verificando os erros, processos, níveis e qualidades da instituição, sendo capaz de mostrar o quanto pode- se desenvolver ao longo do tempo. No mundo atual, torna-se praticamente impossível a sobrevivência de qualquer empresa, seja qual for o seu porte, sem a ajuda da inovação na tecnologia (DOS SANTOS; ALVES; FILHO, 2016).

### 2.3 VANTAGENS ADVINDAS POR MEIO DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Quando o ambiente possibilita a acumulação de ativos e habilidades especializadas, fomentam informações e *insights* contínuos e as empresas conquistam vantagem competitiva. Sobretudo, quando o ambiente pressiona as empresas rumo à inovação e investimentos, elas não só conquistam como também ampliam vantagem competitiva (PORTER, 1999).

O Quadro 5 apresenta, segundo Porter (1999), os três fatores determinantes de vantagem competitiva.

**Quadro 5** – Fatores determinantes de vantagem competitiva

<b>Exclusividade</b>	O fator (produção, mão de obra qualificada e infraestrutura) deve ser altamente especializado para as necessidades próprias de um setor, pois são mais escassos e de difícil imitação pelos concorrentes.
<b>Demanda</b>	As empresas ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem os mais sofisticados e se mostrarem exigentes em relação a produtos e serviços. Este tipo de comprador pressiona as empresas a elevados padrões, as instiga a melhorar, a inovar e a se expandirem para segmentos mais avançados.
<b>Setores correlatos de apoio</b>	O fluxo de informação e o intercâmbio técnico aceleram o ritmo de inovação e da melhoria. A competitividade em um setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados.

Fonte: Elaborado a partir de Porter (1999).

Alinhados às estratégias das empresas, estes fatores são capazes de torná-las mais competitivas, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho. Em mercados onde a concorrência é ampliada, conhecer especificamente as limitações e buscar aprimoramento contínuo dos fatores e o auxílio dos órgãos de apoio ajuda

as micro e pequenas empresas a manter longevidade nos negócios (PORTER, 1999).

Segundo Gomes e Barbosa (2012), a estratégia de inovação inclui novos processos e padrões tecnológicos, além de buscar maior flexibilidade. Isso constitui um caminho possível para que as micro e pequenas empresas possam se inserir no mercado atual de demandas instáveis e diferenciadas.

Outro fato sobre a inovação tecnológica é que a mão de obra, antes manufaturada, passa a ser substituída pelo trabalho nas máquinas modernas, que dispensa quantidade e busca qualificação nos funcionários. Um dos fatores da nova economia mundial é o desafio de inovar constantemente. Porém, é importante salientar que as empresas não inovam sozinhas, pois as fontes de conhecimento e geração de inovações se situam dentro e fora das organizações (GOMES; BARBOSA, 2012). Além disso, independente do porte da empresa, parcerias estratégicas têm surgido com o objetivo de alcançar inovação.

De acordo com Christensen (2012), devido ao fato do fracasso ser característico à busca por aplicações iniciais de mercado para tecnologias de ruptura, os empreendedores necessitam de uma abordagem muito diferente das que adotariam com respeito à inovação incremental. Em geral, para a tecnologia incremental, os planos devem anteceder as ações a serem tomadas, as previsões podem ser exatas e as absorções dos clientes podem ser razoavelmente confiáveis.

Em contrapartida, em situações de ruptura a ação deve ser tomada antes de planos cuidadosos. Em virtude de se conhecer muito menos sobre o que os mercados necessitam ou quão grande podem tornar-se, os planos devem atender a finalidades muito diferentes (CHRISTENSEN, 2012). Para o autor, uma outra maneira de igualar o tamanho de uma organização ao tamanho da oportunidade é adquirir uma empresa pequena, dentro da qual possa incubar a tecnologia de ruptura. Todos os mercados que emergem ativados pela tecnologia de ruptura começam pequenos.

A maioria dos novos negócios bem-sucedidos abandona suas estratégias comerciais originais ao implementar seus planos iniciais e aprender o que funciona ou não no mercado. Em geral, a diferença entre ser bem-sucedido e outras que fracassaram não é a astúcia da estratégia original. Na maioria das empresas, contudo, gerentes não têm o luxo de tentar sobreviver a uma sequência de

tentativas e erros na perseguição da estratégia que funcione. Na maioria das vezes, eles acreditam que não podem fracassar (CHRISTENSEN, 2012).

Devido ao fato de o mercado emergente ser pequeno por definição, as organizações que competem dentro dele devem ser capazes de se tornar lucrativas em pequena escala. Claramente os clientes exercem enorme domínio em direcionar os investimentos de uma empresa. Quando os clientes da empresa se deparam com uma tecnologia de ruptura que explicitamente não querem, a melhor opção é criar uma organização independente e incluí-la entre os clientes emergentes que de fato necessitam da tecnologia. Ou convencer a todos na empresa de que eles devem adotá-la de qualquer maneira, de que a tecnologia tem uma importância a longo prazo (CHRISTENSEN, 2012).

De acordo com Christensen (2012, p. 148-149), os princípios da inovação de ruptura são apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6** – Princípios da inovação de ruptura

<b>Dependência de recursos</b>	Os clientes controlam efetivamente os padrões de alocação dos recursos em empresas bem dirigidas.
<b>Mercados pequenos</b>	Não resolvem as necessidades de crescimento de grandes empresas.
<b>Uso/Aplicações das tecnologias de ruptura</b>	São desconhecidos com antecedência. O fracasso é um passo intrínseco em direção ao sucesso.
<b>Capacidades das organizações</b>	As organizações têm capacidades que existem independentemente das capacidades das pessoas que trabalham nela. Residem em seus processos e seus valores, e os processos e os valores que constituem as suas capacidades centrais dentro do atual modelo de negócios também definem suas deficiências, quando confrontadas com a ruptura.
<b>Fornecimento de tecnologia</b>	Pode não ser igual a demanda do mercado. Os atributos, que tornam as tecnologias de ruptura não atrativas em mercados estabelecidos, frequentemente constituem, de fato, seu maior valor nos mercados emergentes.

Fonte: Elaborado a partir de Christensen (2012, p. 148-149).

Christensen (2012) diz que a própria tomada de decisão e os processos de alocação de recursos, que são a chave do sucesso das empresas estabelecidas, são os mesmos processos que rejeitam as tecnologias de ruptura: ouvir atentamente

os clientes, rastrear cuidadosamente as ações dos concorrentes e investir recursos para projetar e construir produtos de alto desempenho e alta qualidade, que renderão maiores lucros. Como obter êxito aproveitando os princípios para obter vantagem?

1. Inserindo projetos para desenvolver e comercializar as tecnologias de ruptura dentro de uma organização cujos clientes precisam delas.
2. Atribuindo a execução dos projetos para desenvolver as tecnologias de ruptura em organizações pequenas o suficiente para se motivarem com modestas oportunidades e pequenas vitórias.
3. Planejando fracassar antes e com baixo custo na procura pelo mercado para uma tecnologia de ruptura. Assim, os mercados crescem juntos por meio do processo iterativo de experimentação, aprendizado e experimentação.
4. Utilizando alguns dos recursos da organização tradicional para tratar da ruptura, mas tendo o cuidado de não alavancar seus processos e valores.
5. Descobrindo ou desenvolvendo, por ocasião da comercialização das tecnologias de ruptura, novos mercados que valorizam os atributos dos produtos de ruptura.

A melhor forma para explorar o mercado de tecnologias de ruptura é a criação de organizações, de tamanho pequeno o bastante, para perseguir e satisfazer-se com os ganhos modestos obtidos com a descoberta de clientes, que necessitem dessa tecnologia. Essa organização deve planejar seus projetos, considerando a possibilidade de fracasso e não apostando todos os recursos disponíveis para acertar da primeira vez. Os esforços iniciais dessa organização na comercialização de uma tecnologia de ruptura não podem perder de vista o aprendizado sobre como seus atributos podem ser valorizados pelo novo mercado a ser construído (ALMEIDA, 2014).

Para Christensen (2012), entre todas as incertezas que envolvem a tecnologia de ruptura, os empreendedores podem contar com uma âncora: todas as previsões estarão erradas. É impossível prever em qualquer grau de precisão como os produtos de ruptura serão utilizados ou a extensão de seus mercados. Devido ao fato de os mercados para as tecnologias de ruptura serem imprevisíveis, as estratégias iniciais das empresas para o ingresso neles também serão geralmente

equivocadas. Criar novos mercados é um negócio genuinamente arriscado, os mercados não podem ser previstos antecipadamente.

As tecnologias de informação e comunicação têm sido uma ponte e oportunidade de desenvolvimento para inovações disruptivas, de ruptura e mesmo incrementais, conforme é apresentado no tópico seguinte.

## 2.4 USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

A tecnologia não é algo dispensável nas empresas e sim uma necessidade para todas as empresas, podendo transformar-se em um grande diferencial competitivo, pois as modernas tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários setores, contudo a sua utilização deve estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa (DUARTE *et al.*, 2015).

Partindo dessa conjectura, verifica-se que a sobrevivência das empresas está diretamente relacionada ao conhecimento e inovação, à capacidade de antecipar-se às tendências de mercado e assim direcionar sua estratégia de negócios (COSTA *et al.*, 2015). As empresas que investem em tecnologia desenvolvem, crescem e geram empregos. A tecnologia melhora o acesso às informações para tomada de decisões, automatiza as tarefas rotineiras, melhora o controle interno das operações e facilita o atendimento ao cliente. Os empresários podem também usar as ferramentas tecnológicas para reduzir custos de produtos e serviços (LABIDI, 2010).

Antes, a tecnologia era usada, principalmente, pelas grandes empresas, em virtude do alto custo de implantação e de manutenção. Porém, com a popularização dessas tecnologias e, em consequência, com a diminuição progressiva do custo de aquisição, essas tecnologias passaram a ser mais acessíveis para as MPE's, proporcionando, assim, que as empresas implementem tecnologias em seus negócios (CAMARGO; FERREIRA, 2011).

A tecnologia nas empresas, de acordo com Duarte *et al.* (2015) pode ser conceituada como o conjunto de conhecimentos e técnicas utilizadas para operacionalizar as atividades das organizações, a fim que seus objetivos possam ser almejados. O advento das novas tecnologias trouxe benefícios imensuráveis nas operações do negócio e na comunicação das organizações, permitindo a circulação e armazenamento de informações uteis a empresas (SILVA *et al.*, 2015).

Diante disso, é essencial que as empresas estejam preparadas para reagir as mudanças que possam ocorrer, no caso de micro e pequenas empresas, a tecnologia, ou especificamente, a internet se apresentam como facilitadoras do crescimento e da colocação de pequenas empresas no mercado, já que o uso de ferramentas de tecnologia disponibiliza rapidez, flexibilidade e grande alcance a um custo muito inferior, se comparado com os meios físicos, para distribuição e comunicação (SILVA *et al.*, 2015).

Empresas bem-sucedidas querem seus recursos concentrados em atividades que satisfaçam as necessidades dos clientes, prometam lucros mais altos, sejam tecnologicamente praticáveis e os ajudem a representar seus papéis em mercados substanciais.

Marques (2017) diz que para vencer a competitividade entre seus concorrentes deve-se, na verdade, não tentar ganhar deles nessa batalha e sim, identificar chances de novos mercados e públicos a serem impactados pelos seus produtos. Partindo desse pressuposto, esse novo ambiente a ser trabalhado tem potencial para gerar mais lucros e crescimentos já que ainda não foi explorado por nenhum outro empreendedor.

A abordagem de descobrir novos mercados emergentes para tecnologias de ruptura sem posicionamento, pois nem a empresa nem os clientes podem saber como ou em que quantidades um produto de ruptura pode ou será utilizado. Diante dessas incertezas, alguns gerentes preferem até esperar que outros tenham definido mercado (CHRISTENSEN, 2012).

Bons gerentes são induzidos a manter suas organizações crescendo por muitas razões. As tecnologias de ruptura frequentemente possibilitam que seja feito algo que, anteriormente, teria sido julgado impossível. Por causa disso, quando elas emergem, nem os fabricantes nem os clientes sabem como e porque os produtos serão utilizados e, conseqüentemente, não conhecem as características específicas deles que serão ou não valorizadas. Construir mercados requer um processo de descoberta mútua e isso simplesmente leva um tempo (CHRISTENSEN, 2012).

Em um mercado cada vez mais competitivo, inovar é essencial para se sobressair e garantir visibilidade. Entender o que seus clientes desejam para o futuro é também observar os possíveis caminhos para uma sociedade e preparar-se para estar sempre à frente nas mudanças. Identificar tendências de mercado é

uma das maneiras mais assertivas de estar sempre à frente, por vezes, cabe à empresa antecipar necessidades (MESQUITA, 2016).

Uma forma pela qual muitas empresas têm reagido às armadilhas da tecnologia de ruptura é esperar que os mercados emergentes fiquem grandes o suficiente para ser interessantes antes de elas ingressarem neles. Trata-se de uma lógica sedutora que pode produzir um efeito contrário ao almejado.

Isso porque as empresas, ao criar novos mercados, forjam com frequência habilidades estritamente correspondentes às exigências desses mercados, que mais tarde as empresas estreantes encontram dificuldades em copiar (CHRISTENSEN, 2012).

Ao avaliar se um funcionário tem capacidade de executar com êxito um trabalho, os empreendedores podem determinar se eles têm os requisitos de conhecimento, julgamento, habilidade, perspectiva e energia. Avaliando também os valores do funcionário, isto pode ser utilizado como critério pelo qual ele tende a decidir o que deve ou não deve ser feito.

Consequentemente, para serem bem-sucedidos, os empreendedores precisam ser hábeis não apenas em escolher, treinar e motivar as pessoas certas para trabalhos certos, mas também escolher, criar e preparar a organização certa para o trabalho. Empregar processos inadequados de marketing, investimento e de administração pode tornar boas empresas incapazes de criar os novos mercados nos quais tecnologias licenciadas ou de ruptura são utilizadas em primeiro lugar (CHRISTENSEN, 2012).

Três classes de fatores afetam o que uma organização pode e não pode fazer: seus recursos, seus processos e seus valores. Ao se perguntarem que série de inovações provavelmente suas organizações são ou não capazes de implementar com sucesso, os gerentes podem aprender muito sobre as capacidades, desagregando suas respostas nessas três categorias:

**Recursos:** o mais visível dos fatores que contribuem para o que uma organização pode ou não fazer. Recursos incluem pessoas, equipamentos, tecnologia, projeto de produtos, marcas, informação, dinheiro e relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes. Eles podem ser contratados e demitidos; comprados ou vendidos; depreciados ou valorizados.

**Processos:** criam valor à medida que os funcionários transformam as entradas de recursos em produtos e serviços de maior valor. Eles não incluem

apenas processos de fabricação, mas também aqueles pelos quais são realizados o desenvolvimento de produto, aquisição, pesquisa de mercado, orçamento, planejamento, desenvolvimento do funcionário e compensação e alocação de recurso.

Valores: a terceira e última classe que afetam o que uma organização pode ou não realizar são seus valores. Os valores são os critérios pelos quais são realizadas as decisões sobre prioridade (CHRISTENSEN, 2012).

Os avanços tecnológicos da última década revolucionaram o mercado global, permitindo o desenvolvimento de negócios criativos graças à chamada inovação disruptiva. A tendência, com a transformação digital, é que isso se acentue nos próximos anos devido ao aumento da capacidade de processamento dos computadores, à expansão dos dispositivos móveis e ao maior número de aparelhos que poderão ser conectados à *web*.

As inovações disruptivas envolvem mudanças e mudanças possuem riscos. Portanto, achar uma solução para o seu processo de negócios que reduza ameaças ligadas ao tempo requerido para desenvolver uma inovação, à percepção de valor sentida pelos clientes e ao espaço físico para instalações e equipes. Isso amplia a influência disruptiva para novos domínios, possibilitando que mais pessoas de diferentes locais, culturas e vivências possam gerar ideias transformadoras de produtos, serviços e relações.



### 3 METODOLOGIA

A metodologia para Alves (2007), é um conjunto de instrumentos que o pesquisador utiliza para definir de qual maneira deverá ser utilizado na investigação, orientando os caminhos a serem seguidos e o método a ser aplicado para exploração de um determinado assunto.

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos da presente investigação. Inicia-se com o esboço das questões que orientaram o estudo. Na sequência, é exposta sua caracterização, o método de pesquisa utilizada, as unidades de análise, as categorias analíticas, os elementos de análise do estudo e o critério para seleção do caso. O capítulo aborda ainda, as fontes de evidências, a forma de apreciação do caso, os critérios de validade e confiabilidade a serem utilizados e suas limitações.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para se desenvolver um estudo, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. Este item apresenta o tipo da pesquisa que foi realizada, tal como a sua definição e justificativa quanto a sua investigação específica.

Para Gil (2007), as pesquisas estão divididas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

A aplicação da pesquisa exploratória para Raupp e Beuren (2006) normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Uma característica é que tal pesquisa consiste no aprofundamento de conceitos preliminares não contemplados de forma satisfatória anteriormente (RAUPP; BEUREN, 2006).

A pesquisa descritiva, de acordo com Cervo e Bervian (2002), caracteriza-se pela observação, registro e análise dos fatos que ocorrem na vida social, econômica e demais aspectos do comportamento humano, sem manipulá-los. Neste estudo, salienta-se a necessidade de estudar as características de um determinado grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, etc.

Já a pesquisa explicativa, segundo Gil (2007), tem como preocupação central identificar as variáveis que determinam ou que contribuem para ocorrência dos

fenômenos. É o tipo de pesquisa que pode ser a continuação de outra descritiva, visto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Diante aos objetivos do estudo, esta pesquisa classifica-se como exploratória.

De acordo com Freitas e Janissek (2000), podem-se utilizar diversas abordagens metodológicas, tanto de caráter quantitativo como qualitativo, no entanto, observa-se que a escolha de um ou de outro deve estar associada ao objetivo da pesquisa, podendo recorrer de forma combinada a mais de uma abordagem para coleta de dados. A julgar pelos objetivos do estudo, quanto a abordagem foi realizada uma pesquisa mista de natureza quali-quantitativa.

Lima (2001) afirma que a abordagem qualitativa tem um enfoque investigativo, cujo objetivo principal é compreender o fenômeno, descrever o objeto de estudo, interpretar seus valores e relações, não distanciando o pensamento da realidade de onde o pesquisador e pesquisados são sujeitos recorrentes, e por consequência, ativos no desenvolvimento da investigação.

Já a abordagem quantitativa, os resultados podem ser quantificados, recorrendo à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis (FONSECA, 2002).

O Quadro 7 mostra um comparativo entre a abordagem quantitativa e qualitativa:

**Quadro 7** – Comparação quanto à utilização da abordagem quantitativa e qualitativa

Abordagem quantitativa	Abordagem qualitativa
Avaliar resultados que podem ser contados e expressos em números, taxas e proporções.	Avaliar resultados individuais dos participantes de um programa ou atividade.
Conhece a eficiência de uma ação, programa ou serviço.	Responder questões sobre como, o que e por que.
Resolver questões relativas a quantidade.	Avalia a dinâmica interna de processos e atividades.
Busca estabelecer relações significativas entre variáveis.	Avalia atividades cujos objetivos são gerais e pouco específicos.

Fonte: Adaptado de Tanaka e Melo (2001).

Em uma abordagem mista, como a deste estudo, a combinação entre as abordagens qualitativas e quantitativas é um tipo mais complexo de triangulação, por

conta das características de cada abordagem, como citado por Johnson (2004). Como observado no quadro 7, apresenta-se a comparação quanto à utilização de cada abordagem.

Já no Quadro 8, definem-se quais as vantagens e desvantagens do uso dos métodos qualitativo e quantitativo.

**Quadro 8** – Vantagens e desvantagem dos métodos quantitativo e qualitativo

Aspectos	Quantitativos	Qualitativos
<b>Vantagens</b>	Análise direta dos dados	Permite interação.
	Tem força demonstrativa	Considera a subjetividade dos sujeitos.
	Permite generalização pela representatividade	Permite compreender a dinâmica interna de programas e atividades.
<b>Desvantagens</b>	Não permite análise das relações.	Uma análise maior por parte do pesquisador.
	Permite inferências para outros contextos.	Pode conduzir a uma excessiva coleta de dados.
	Os resultados são considerados como verdade absoluta.	Exige maior uso do recurso e do tempo.

Fonte: Adaptado de Tanaka e Melo (2001).

No entanto, esta é uma pesquisa que não tem pretensão de chegar a resultados passíveis de generalizações, mas sim contribuir para a construção de novos conhecimentos sobre o objeto de estudo. Segundo Freitas e Castro (2004), o resultado que foi buscado é a compreensão do processo, não respostas tidas como verdades, levando-se em conta que as opiniões sociais estão em constante reformulação.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Cervo e Bervian (2002) afirmam que pesquisa é uma atividade direcionada para a resolução de problemas teóricos ou práticos, com o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa começa a ser realizada a partir do surgimento

de uma dúvida ou problema e, com o uso de métodos científicos, busca uma resposta ou solução.

Tendo como objetivo geral analisar a implantação de um aplicativo de compras e *site on line* na gestão em um supermercado no município de Tobias Barreto, formulou-se nesta etapa, questões no intuito de achar respostas a problemática do estudo e alcançar os objetivos propostos, conforme segue abaixo:

- a) Que pontos estratégicos da inovação tecnológica foram adotados pela empresa pesquisada?
- b) Que vantagens competitivas foram adquiridas por meio da inovação tecnológica no Supermercado X?
- c) Como ocorreu a aceitação e uso da tecnologia, diante do novo modo de fazer compras?

### 3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, adotou-se como estratégia o estudo de caso, a fim de elucidar as questões de pesquisa e alcançar os objetivos propostos neste estudo. De acordo com Vergara (2009), é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, tendo caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo.

O estudo deve mostrar de maneira convincente como foram coletadas e avaliadas as evidências relevantes e encadeamento das conclusões finais da pesquisa. Para Yin (2005), tal estratégia pode ser tratada como importante ação metodológica para pesquisas em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno.

É fundamental que o investigador, de acordo com Yin (2005), reflita sobre as habilidades para a realização de estudo de caso, com sagacidade para fazer boas perguntas, capacidade de não se deixar levar por seus preconceitos e ideologias, flexibilidade para se adequar às situações adversas, etc.

Outrossim, Yin (2010) define também que: a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes

de evidência, com dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Em sua amplitude foram realizadas por meio de aplicação de questionários com 30 clientes do aplicativo e/ou *site*. Esse resultado se deu por meio de abordagens aos clientes no Supermercado X e redondezas. Quanto ao gestor do supermercado, 2 entrevistas foram realizadas previamente marcadas de acordo com a disponibilidade.

O período da realização dessas entrevistas se deu entre julho e agosto de 2018. Em relação ao tempo de duração, se deu entre uma hora e duas horas redigido a mão com o desencadear das perguntas do roteiro de entrevista. Não foi autorizada a gravação da entrevista.

Esta pesquisa é um estudo de caso de um supermercado em Tobias Barreto/SE, classificado como holístico, por ter sido selecionado pela estratégia adotada no município a partir dos dados de uma única empresa com o objetivo de analisar os impactos causados pela implantação do aplicativo e *site* no supermercado X.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

Um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi conduzida por meio do estudo de caso único que, segundo Yin (2010), procura estudar de maneira mais aprofundada um determinado fenômeno único, contemporâneo e real, pois geralmente não se tem dados claros e evidentes a respeito do mesmo.

Logo o Supermercado X foi selecionado por ser uma empresa de comércio e serviços no ramo varejista. A empresa foi selecionada por se adequar aos parâmetros da pesquisa, por seu destaque no mercado local de Tobias Barreto e pela inserção de uma inovação tecnológica em seu processo produtivo. A análise realizada constituiu-se por meio de coleta de dados para obtenção de informações mais detalhadas, como também específicas.

O Supermercado X iniciou suas atividades no ano de 1987, no município de Tobias Barreto, agreste sergipano, é uma empresa de pequeno porte no ramo varejista. A sua missão é prestar o melhor atendimento e satisfazer as necessidades dos clientes, buscando o crescimento da empresa e o reconhecimento por todos.

Com o objetivo de ser uma empresa referência no Estado no segmento de supermercados, tendo como diferencial competitivo a qualidade no atendimento e nos produtos, além da utilização da tecnologia, assim surgiu o *site* e aplicativo do supermercado X, em parceria com o seu irmão mais novo, sócio desenvolvedor de sistema do supermercado.

O *site* e aplicativo foi desenvolvido por um dos sócios, desenvolvedor de sistema, há dois anos. Foram necessários diversos ajustes para que atendesse as reais necessidades do supermercado X para então, começar a dar certo. O software criado por eles, em Sergipe, está presente em onze municípios.

Desde a implantação do aplicativo e *site*, o supermercado X passa por alterações em seu *layout* físico para adequar armazenamento e distribuição dos produtos ofertados. Uma das principais estratégias adotadas pela empresa é estar sempre em contato com o cliente procurando atender às suas necessidades.

### 3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Por se tratar de uma pesquisa quali-quantitativa, Vergara (2009) afirma que a população ou universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas) que serão objeto de estudo. Os métodos utilizados para a coleta de dados, na presente pesquisa, foram: entrevistas e aplicação de questionários.

De acordo com Yin (2010), a entrevista é um meio muito relevante para o estudo de caso, pois permite obter informações que muitas vezes os questionários não conseguem, por serem muito objetivos. Desta forma, tal instrumento permite que o investigado exponha melhor a sua opinião, bem como passe os dados investigados de forma mais detalhada. Já a aplicação de questionário tem intenção de produzir descrições quantitativas de uma amostra.

No presente estudo foi usado um roteiro de entrevista com perguntas abertas para o gestor. Na primeira etapa do roteiro, buscou-se, por meio da análise da entrevista junto ao gestor do supermercado, identificar o uso da inovação

tecnológica no planejamento estratégico da empresa e determinar as vantagens competitivas (APÊNDICE A).

A entrevista foi do tipo semiestruturada, na qual o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. De acordo com Mattos e Lincoln (2005), as questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista.

Durante a segunda quinzena de agosto de 2018 foi realizada a aplicação do instrumento para coleta de dados. A amostra compreendeu 30 indivíduos em diferentes faixas-etária, clientes que utilizam aplicativo e/ou *site* do Supermercado X.

O instrumento de coleta de dados elaborado compreendeu dezoito questões, sendo todas formuladas de modo objetivo. É interessante ressaltar que cinco das questões do formulário contemplaram dados relativos ao perfil sócio-econômico-cultural dos participantes (APÊNDICE B).

O questionário foi elaborado e distribuído para clientes do supermercado pessoalmente, tanto no supermercado como arredores. A participação dos usuários foi voluntária não havendo nenhum tipo de coação por sua colaboração.

O questionário foi elaborado com a finalidade de atender ao objetivo: traçar o perfil do cliente do Supermercado X e verificar como ocorreu a aceitação e uso da tecnologia diante do novo modo de fazer compras.

Diante da abordagem mista, qualitativa e quantitativa, nesta pesquisa, foi utilizada técnica de estatística simples descritiva a fim de captar a aceitação dos clientes diante do aplicativo de compras e *site*.

### 3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Após a definição dos conceitos é possível demonstrar o direcionamento do estudo. De acordo com Gil (2008, p. 79), as definições construtivas representam “a operacionalização das variáveis, que pode ser definida como processo em que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

**Comércio eletrônico:** *e-commerce*, comércio virtual ou venda não-presencial (que se estende até venda por telemarketing), é um tipo de transação comercial (com ou

sem fins lucrativos) feita especialmente por meio de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, computadores, *tablets* e *smartphones*.

**Estratégia:** é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente (MINTZBERG *et al.*, 2007);

**Implantação de mudanças:** é entendido como uma adequação às exigências do mercado, ocasionados pela influência do ambiente externo ou do ambiente interno.

**Inovação tecnológica:** é um termo aplicável a inovações de processos e de produtos. De modo geral, é toda novidade implantada pelo o setor produtivo, por meio de pesquisa ou investimentos, e que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica um novo ou aprimorado produto, de acordo com o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);

**Ruptura:** Ação ou efeito de romper ou de se romper; rompimento. Cuja continuidade foi interrompida; divisão.

**Vantagem competitiva:** pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes e descreve atributos que permitem uma organização superar os mesmos.

### 3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Definir termos e categorias de análise é atribuir-lhes um significado para facilitar a compreensão de sua utilização na pesquisa. Estas foram determinadas com base na revisão teórica, sendo sintetizadas em três blocos.

O Quadro 9 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise alinhados aos objetivos específicos que constituíram a base para o estudo, assim como também apresenta o número de questões do roteiro de entrevista utilizadas para atingir cada objetivo específico.



**Quadro 9** – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Questões</b>
Identificar pontos estratégicos da inovação	Pontos estratégicos	- Planejamento contínuo; - Diversificação; - Boa equipe.	Roteiro de Entrevista 05 a 21
Determinar as vantagens competitivas por meio da inovação	Vantagens competitivas	- Exclusividade; - Demanda; - Relacionamento com o cliente.	Roteiro de Entrevista 22 a 28
Verificar como ocorreu a aceitação e uso da tecnologia	Aceitação dos clientes	- Razões que os motivaram a utilizar o aplicativo e/ou site.	Questionário 01 a 16

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo de acordo com Yin (2001) serve para orientar o pesquisador da maneira em que se deve conduzir a análise, além disso é representado como instrumento que tem por objetivo a maximização da confiabilidade do estudo de caso. No Quadro 10 são apresentados os elementos que compõe o protocolo de estudo de caso realizado na presente pesquisa.

**Quadro 10** – Protocolo de Estudos

(Continua)

<b>Questão de pesquisa</b>	Que impactos foram causados pela implantação do aplicativo de compras e site na gestão do supermercado X?
<b>Unidade de análise</b>	Empresa de pequeno porte que implantou um sistema de compras por aplicativo e site.
<b>Organização</b>	Supermercado está localizado no município de Tobias Barreto-SE.
<b>Limite de tempo</b>	Entre 2018 e 2019.
<b>Fontes de dados e confiabilidade</b>	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas e questionário.
<b>Validade de construtos</b>	Entrevistas e questionário

**Quadro 10 – Protocolo de Estudos**

(Conclusão)

<b>Questões do estudo de caso</b>	Qual a importância da inovação nas micro e pequenas empresas? Que pontos estratégicos da inovação foram adotados pelo supermercado X? Que vantagens competitivas foram encontradas por meio da inovação tecnológica na empresa pesquisada? Como ocorreu a aceitação dos clientes do supermercado X, diante do novo modo de fazer compras?
<b>Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)</b>	Elaboração do roteiro de entrevista e do questionário. Contato com gestor e clientes.
<b>Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)</b>	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
<b>Relatório do estudo de caso</b>	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001).

O agrupamento dos dados apresentados serviu como suporte para elaboração do roteiro de entrevista e questionários, bem como conduziu para análise dos resultados.

### 3.9 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Gil (2008), o processo de análise dos dados tem a finalidade de fornecer as informações que irão dar a resposta ao problema proposto pela pesquisa. Dessa forma, à medida que foram feitas as análises e discussão dos dados, foi feita uma relação entre as informações obtidas, o problema proposto bem como o que fora exposto na fundamentação teórica.

A análise de um estudo de caso por meio de entrevistas requer que o pesquisador tenha uma ampla visão e um bom conhecimento do tema proposto, para que os dados coletados sejam realmente concretizados na pesquisa.

Foi utilizada a técnica de análise qualitativa básica de Merriam (1998): a) Filtragem das principais informações; b) Identificação de temas de acordo com as categorias analíticas propostas; c) Demonstração dos resultados obtidos.

Já para a análise e interpretação de dados numéricos, a estatística descritiva consiste na recolha e análise de dados numéricos, por meio da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos (REIS, 1996).

Já para Huot (2002), a estatística descritiva é o conjunto de técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação.

### 3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DIFICULDADES ENCONTRADAS

Vergara (1997, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas dos leitores, informando quais as limitações sofridas pela pesquisa que, todavia, não invalidaram sua realização.

A limitação tem a ver com a dificuldade em obter uma amostra mais significativa. Devido a problemas com aplicação dos questionários distribuídos aos clientes tanto no supermercado X, como também nos bairros arredores.

Com relação as dificuldades encontradas no decorrer do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): a primeira foi iniciar o TCC sobre Ciclo PDCA e a indústria estudada ter finalizado suas atividades aqui no Estado. Em seguida, iniciar TCC sobre Logística Reversa de Eletroeletrônicos, mas devido afastamento de licença maternidade, outra aluna utilizou o tema.

Outra dificuldade foi o acesso ao entrevistado (sócio-administrador), foram várias tentativas entre marcações e remarcações de dias e horários de entrevista. Ele dedica seu tempo a diversas atividades do supermercado reduzindo seu tempo e, conseqüentemente, interesse em se envolver em outros compromissos. O supermercado estava passando por reforma, ampliando seu espaço físico e *layout* e, também, o sócio-administrador estava implantando o cartão de crédito do supermercado, necessitando se ausentar para viagens longas.

Houve desencontro, mesmo com reunião marcada, sair de Aracaju para Tobias Barreto, esperar por muitas horas e não conseguir a entrevista. Situação frustrante que trouxe um pouco de desânimo para a continuação do trabalho.

Por ser uma amostra não probabilística, não se pode inferir os resultados deste estudo.

Existem ainda limitações em virtude da escolha da estratégia de pesquisa. Para Yin (2004) o estudo de caso pode ser facilmente distorcido pelo entrevistado ou pelo entrevistador a fim de ilustrar questões conforme conveniência.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo foram apresentados os dados obtidos com base nas entrevistas com o sócio administrador e aplicação de questionário com 30 clientes que utilizam o aplicativo e *site* do supermercado X.

A apresentação e análise dos dados foi realizada em duas etapas. Inicialmente com a análise qualitativa e posteriormente com a análise quantitativa.

### 4.1 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

Como foi possível verificar, inúmeras razões estão na base da prática de atividades de inovação por parte das empresas. Estas podem ter em vista a melhoria dos seus produtos, mercadorias, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizagem e implementação de mudanças. Deste modo, é importante ressaltar que a inovação é fundamental para a competitividade de uma empresa, como também para a sua sobrevivência. Como a OCDE (1992) refere, as características das sociedades estão em constante mudança, as pressões ambientais e a melhoria no nível de vida da população “obriga” as empresas a uma constante atualização.

Deste modo, é importante reforçar a ideia que, ao mesmo tempo que as atividades de inovação permitem o desenvolvimento de novos produtos, ou mesmo a melhorias dos já existentes, permite também a receptividade da empresa a novo conhecimento.

#### 4.1.1 Sobrevivência no mercado

A inovação é considerada fundamental para a sobrevivência e prosperidade das empresas. De certa maneira a estratégia das empresas e os seus desempenhos dependem da postura de inovação que a empresa adota (RATTNER, 1984).

A comercialização virtual tem ganhado espaço nos modelos de negócios. Para os clientes dos produtos virtuais há uma redução de tempo, mau atendimento nas lojas físicas, evitar filas nos caixas, trânsito, entre outros. Diante disso, um dos maiores desafios para MPE's é manter o nível de competitividade no mercado em que atuam. Desse modo, há estratégias pelas quais estas podem recorrer, a fim de consolidar seus negócios ou expandi-los a outros clientes ou mercados.

Apesar de existirem variáveis externas que afetam diretamente a tomada de decisão, segundo a óptica do sócio administrador, é necessário ter astúcia para mensurar a importância de cada variável.

O sócio administrador relatou que vale a pena todo esforço, e que investir em inovação tecnológica é indispensável e que o retorno é garantido:

O desafio foi grande, foi necessário compra e troca de muitos equipamentos, mobília, reformas estruturais: Computadores e maquinários mais modernos, compra de gôndolas e expositores para melhorar o controle de estoque e compatibilidade de sistema com a realidade da empresa. Tudo precisava funcionar perfeitamente para facilitar a dinâmica de compras físicas x compras pelo aplicativo e *site* (SÓCIO ADMINISTRADOR).

O comércio eletrônico aponta altos índices de lucratividade e nichos de oportunidades de mercado. Uma maneira de igualar o tamanho de uma organização ao tamanho da oportunidade é adquirir uma empresa pequena, dentro da qual possa incubar a tecnologia de ruptura.

A maioria dos mercados que emergem ativados pela tecnologia de ruptura começam pequenos. Assim aconteceu com o Supermercado X, como relata o sócio administrador:

O Supermercado X foi aberto pelo meu pai há aproximadamente 30 anos, começou com uma pequena mercearia na frente da nossa casa. O negócio foi crescendo, meu irmão e eu assumimos a gestão da empresa na busca de trazer um diferencial de mercado. Assim surgiu a ideia de inserir o aplicativo e *site* no supermercado, algo inédito na região (SÓCIO ADMINISTRADOR).

É essencial que as MPEs estejam preparadas para reagir às mudanças que possam ocorrer, no caso de pequenas empresas, a tecnologia, ou especificamente, a internet se apresentam como facilitadoras do crescimento e da colocação de pequenas empresas no mercado, já que o uso de ferramentas de tecnologia disponibiliza rapidez, flexibilidade e grande alcance a um custo muito inferior, se comparado com os meios físicos, para distribuição e comunicação (SILVA *et al.*, 2015).

Para o gestor administrador, em concordância com a teoria, inovar é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, considerando dessa forma os interesses dos clientes e as variáveis externas que possam aparecer no percurso. Por isso, partindo do seu pequeno negócio, resolveu assumir o risco da

inovação de ruptura para abrir o leque de oportunidades para crescer. Dessa forma, os gestores acreditam que estão preparados para reagir às mudanças do mercado.

#### 4.1.2 Gerar valor

De acordo com Freeman (2004), a inovação no âmbito da empresa é considerada uma fonte geradora de valor frente aos seus concorrentes, parceiros e clientes. Os modelos de negócios que assentam em inovações disruptivas oferecem valores afetos à praticidade, conveniência e bom desempenho que tendem a atrair novos consumidores (SOUZA *et al.*, 2016).

Para Zilber e Silva (2011), uma maneira de aumentar a lucratividade está em reconhecer as oportunidades de um novo mercado, que irá atrair até os não consumidores do seu produto ou serviço. Com a crescente concorrência, as empresas têm buscado conceber estratégias fundamentadas em ouvir os clientes, investir em tecnologia, estudar as tendências de mercado, entre outros (BAZANINI, 2013).

Nesse contexto, o sócio administrador contou:

Queremos ser empresa referência no Estado, no segmento varejista, tendo como diferencial competitivo a qualidade no atendimento e nos produtos, além da utilização da tecnologia. Prestar o melhor atendimento e satisfazer as necessidades dos nossos clientes, buscando o crescimento de nossa empresa e o seu reconhecimento por todos (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Os modelos de negócios que assentam em inovações disruptivas oferecem valores afetos à praticidade, conveniência e bom desempenho que tendem a atrair novos consumidores (SOUZA *et al.*, 2016). Aliado a isso, o sócio administrador busca investir em seus pontos fortes como oferecer produtos de qualidade, manter parcerias com empresas, investir em marketing e tecnologia além de possuir pessoal qualificado em seu estabelecimento.

Portanto, conforme Schumpeter (1982) explana, é necessário adotar uma concepção abrangente de inovação, associando-a a tudo que diferencia e cria valor a um negócio. Isso inclui, além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização. Por isso, o Supermercado X têm pensado de forma mais incisiva no futuro do

Supermercado X, procurando estar diretamente ligado às tendências de mercado para não ficar para trás.

#### **4.1.3 Atender as necessidades dos clientes**

Christensen e Anthony (2005), afirmam que as empresas têm buscado reconhecer as mudanças e tendências dos produtos e serviços no intuito de oferecer as melhores soluções aos seus clientes.

A visão de uma organização inovadora é produzir valor ao cliente, desde que o seu produto se torne necessário e fundamental para o mesmo e que venha ter destaque dos seus demais competidores. Cada vez mais, as organizações buscam soluções para os problemas que ainda se encontram no mercado, buscando conquistar cada vez mais os clientes (MACHADO, 2007).

O sócio administrador deixa claro ao citar:

Realmente estamos interessados em ajudá-los. Nós precisamos do cliente para sobreviver nesse mercado tão competitivo. Se não os atendemos com o que precisam, não tem lógica alguma prosseguir com o supermercado (SÓCIO ADMINISTRADOR).

É preciso entender que um cliente satisfeito não é apenas um resultado subjetivo, mas uma verdadeira obrigação de todos em um negócio que deseja prosperar.

Um fator externo bastante observado são as atitudes do consumidor. Isso é devido à limitada fidelidade por parte dos clientes. Segundo o sócio administrador esses clientes não são fiéis, buscam encontrar produtos com preços menores e qualidades semelhantes ao que já encontram.

Para o sócio administrador, não se limita em preço baixo e qualidade:

Além do preço e qualidade no produto, a gente sabe que o bom atendimento está inserido nas necessidades dos clientes e não nos limitamos apenas ao atendimento na loja física, o atendimento na entrega da mercadoria é crucial (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Em relação ao bom atendimento, o cliente 1 durante a aplicação do questionário comentou:

Compro, chega rapidinho e ainda por cima sou bem tratada pela pessoa que traz a mercadoria. Eu tenho muitos motivos para falar do app e *site*, principalmente do preço, da comodidade e da agilidade. (CLIENTE 1).

Entender o que seus consumidores desejam para o futuro é também observar os possíveis caminhos para uma sociedade e preparar-se para estar sempre à frente nas mudanças. Identificar tendências de mercado é uma das maneiras mais assertivas de estar sempre à frente, por vezes, cabe à empresa antecipar necessidades (MESQUITA, 2016).

De acordo com o que foi coletado nas entrevistas, é possível perceber que a empresa mostra que há uma atenção especial na opinião dos clientes do Supermercado X e demonstram de forma significativa que existe uma satisfação por parte dos clientes.

## 4.2 PONTOS ESTRATÉGICOS

As condições que favorecem o pensamento estratégico ajudam a criar bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas. No caso das micro e pequenas empresas, desfrutar de boas estratégias é uma forma de orientar-se no caminho para determinar sua longevidade no mercado (TEIXEIRA; BARBOSA, 2003). Esta seção buscou relatar que pontos estratégicos foram adotados pelo supermercado X.

### 4.2.1 Planejamento Contínuo

Antes de tomar uma decisão estratégica, é preciso analisar a viabilidade da mesma do ponto de vista custo/benefício de modo que ela traga retorno positivo. Levando em conta a mudança do mercado e da forma de consumo, deve fazer a adequação do seu negócio às novas tendências. Mas são necessários alguns cuidados e, claro, muito planejamento.

As organizações empresariais, na medida em que crescem, refletem uma progressão contínua, uma sensação de não estar estancada e ter possibilidades de desenvolvimento futuro (TEIXEIRA; BARBOSA, 2003).

Nesse contexto, o sócio administrador conta que os planos estão em constante desenvolvimento e partindo para a ação:

Já estamos ampliando o Supermercado X, passamos recentemente por uma grande reforma para ampliar sua estrutura física e o aplicativo e *site* já estão sendo implantados em outras cidades e



Estados. Está dando certo, não podemos parar (SÓCIO ADMINISTRADOR).

O objetivo central é definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, verificar as melhores alternativas, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro.

Um fator considerado importante para o sucesso de uma organização é ser bem administrada. Sua gestão deve ser pautada em verificar e avaliar novas formas de atuação e perceber o potencial valor que uma inovação em tecnologia disruptiva pode trazer para o sucesso e manutenção dos negócios. Inovações disruptivas mudam proposições de valor de mercado, mesmo que tragam menor desempenho em relação aos atributos que os consumidores estão acostumados em inovações que não são disruptivas (CHRISTENSEN, 1997).

Sobre planejamento, crescimento e sucesso, o sócio administrador acrescentou que:

Investir em inovação tecnológica não é tarefa fácil, analisamos a possibilidade de fracasso sim, falhamos algumas vezes com sites terceirizados. Esta é a quarta tentativa de implantação do aplicativo e *site* e, com o meu irmão à frente da área de desenvolvimento de sistemas, conseguimos sucesso. Depois de muito planejamento e dedicação, voltado para as nossas necessidades (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), deve-se diminuir riscos e incertezas de se atuar em outros mercados nos quais insumos, tecnologia, perfil do consumidor e conhecimentos administrativos e gerenciais sejam diferentes.

Alinhados às estratégias das empresas, estes fatores são capazes de torná-las mais competitivas, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho. Em mercados onde a concorrência é ampliada, conhecer especificamente as limitações e buscar aprimoramento contínuo dos fatores e o apoio dos órgãos de apoio ajuda as micro e pequenas empresas a manter longevidade nos negócios (PORTER, 1999).

A maioria dos novos negócios bem-sucedidos abandona suas estratégias comerciais originais ao implementar seus planos iniciais e aprender o que funciona ou não no mercado. Em geral, a diferença entre ser bem-sucedido e outras que fracassaram não é a astúcia da estratégia original. Na maioria das empresas, contudo, gerentes não têm o luxo de tentar sobreviver a uma sequência de

tentativas e erros na perseguição da estratégia que funcione. Na maioria das vezes, eles acreditam que não podem fracassar (CHRISTENSEN, 2012).

Portanto, o Supermercado X têm agido conforme o que a teoria diz, buscando continuamente mudanças físicas e tecnológicas, elaborando estratégias coerentes com a realidade do supermercado e do mercado para desenvolvimento futuro.

#### **4.2.2 Diversificação**

No momento em que uma empresa começa a perder sucessivamente participação de mercado, logo há uma desvantagem competitiva em relação aos concorrentes e isso se agravará cada vez mais. A diversificação surge como uma possibilidade de diminuir os riscos (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

As empresas que buscam somente a sobrevivência acabam entrando em estagnação. Por isso, o processo de crescimento é fundamental para as empresas e, como consequência, se faz fundamental o processo de inovação.

O sócio administrador ainda associou o conjunto de melhorias e ajustes no supermercado X a diversificação e crescimento:

Fizemos várias alterações desde estrutura física para acomodar estoque maior até sistemas compatíveis com a nova realidade do supermercado. O aumento das vendas foi perceptível e atinge locais mais distantes com a facilidade para os clientes (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Tendo em conta o OCDE Manual de Oslo (2005), as fontes de inovação estão relacionadas com o produto, marketing, processo e organizacional. Cada uma destas fontes de inovação tem um impacto diferente nas empresas, dependendo da intensidade tecnológica dos seus produtos. Já quando surgem inovações tecnologicamente mais intensivas, estas possuem um papel fundamental na introdução de inovações.

De acordo com Ansoff (1993), a empresa opta pela estratégia de diversificação devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais. Assim, a organização vê como alternativa de crescimento a estratégia de diversificação de mercados e/ou produtos.

Isso significa dizer que a estratégia de diversificação se resume na decisão de crescer via novos produtos e negócios sendo necessário delinear as fronteiras entre diversificação concêntrica e diversificação conglomerada. Desse modo, é comum

observar a inserção da estratégia de diversificação como meio de ajuste competitivo, conforme o gestor administrador tem aplicado no Supermercado X e obtendo retorno financeiro e aceitação por parte dos seus clientes.

#### **4.2.3 Boa equipe**

Partindo para recursos humanos, segundo o gestor, não é difícil encontrar pessoas capazes de trabalhar no supermercado X. A empresa costuma divulgar as vagas no mural do supermercado e nas redes sociais, após é feita uma triagem e análise dos currículos e entrevista com o gestor, levando em consideração o perfil de cada possível funcionário.

Quando há contratações, essas pessoas são adaptadas a política do supermercado X, em particularidades não praticadas por estes em experiências de trabalho anterior. Sobre este processo, é um treinamento e, por isso, o novo funcionário fica supervisionado durante um período de tempo a fim de ser avaliado. Mesmo não encontrando mão de obra qualificada, esse novo funcionário é convidado a aprender no próprio supermercado.

Segundo Maximiano (2008, p. 58), “em uma organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos”.

Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham são especializados em determinada tarefa. Nota-se no relato abaixo:

Cada funcionário tem sua função de forma clara e objetiva desde o momento da contratação e seguido pelo treinamento. Junto a isso, procuramos motivá-los elegendo funcionário do mês e brindes em datas comemorativas, fazer com que eles façam parte da família do supermercado X, que vistam a nossa camisa (SÓCIO ADMINISTRADOR).

O trabalho em equipe só funciona quando todos estão verdadeiramente comprometidos, motivados e engajados em fazer o seu melhor. Isso significa dar as melhores ideias e soluções, propor mudanças positivas e em contribuir ativamente para o alcance efetivo dos resultados projetados.

Isto inclui também o respeito aos colegas, clientes e líderes, aos prazos, às regras da empresa, bem como a si mesmo, pois quando um profissional não dá o seu melhor, antes de tudo, ele está prejudicando a si.

No tocante ao fator boa equipe percebeu-se que existe uma atenção em relação a divisão de trabalho de cada funcionário para que a logística de compras via aplicativo e *site* funcione bem. Como o gestor administrador comentou, as atividades de cada um são ditas de forma clara e objetiva. Essa informação é relevante por demonstrar que agindo dessa forma as atividades que todos realizam alcançam o objetivo final: atender seus clientes da melhor forma.

#### 4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS

Em um mundo competitivo que as mudanças acontecem de maneira rápida, vantagens competitivas não podem ser mantidas ao longo prazo. A única maneira para que uma empresa seja competitiva é manter-se atenta e de forma ágil se tornando sensíveis às transformações que ocorrem no cenário global (MIETH *et al.*, 2011).

A vantagem competitiva pode resultar do tamanho ou da posse de ativos pelas empresas, porém, cada vez mais, ela vem sendo relacionada à capacidade das empresas em mobilizar conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para elaborar novos produtos e serviços, e novas formas de entregá-los (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Averiguou-se as vantagens competitivas decorrentes e percebidos por meio da implantação do aplicativo e *site*. O sócio administrador apontou que:

Com a implantação do aplicativo e site o nosso supermercado ficou mais atrativo, oferecemos exclusividade comodidade, facilidade e rapidez aos nossos clientes. Alcançamos lugares mais distantes e o aumento nas vendas foi inevitável, o que nos obrigou a mexer também no layout do supermercado para suportar as mudanças (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Segundo Porter (1989), as organizações atingem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes por meio de iniciativas de inovação. Estas organizações abordam a inovação num sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias, bem como novas maneiras de fazer as coisas. Sendo assim possível

verificar que a inovação se pode manifestar em todas as ações da organização, desde o desenho de um produto, à sua produção e comercialização.

A partir da entrevista, foi possível perceber que existe uma inquietação da parte do gestor administrador em não permanecer onde está, apesar dos bons resultados que alcançou até agora, seu desejo é buscar outras alternativas, outras tecnologias para agregar em seu supermercado.

#### **4.3.1 Exclusividade**

Segundo Schumpeter (1939), a inovação proporciona poder de monopólio, visto que um empresário inovador age com o intuito de lucros monopolistas, ferramenta específica que estes utilizam para explorar a mudança, como oportunidade de negócios diferentes. É então a incorporação do conhecimento em novos processos ou produtos.

Com o crescimento constante de vendas pela internet, um dos nichos de vendas *online* que mais cresce no país é o supermercado virtual. Dessa forma, surgem diversas oportunidades para o seu negócio ser o pioneiro no ramo em sua cidade/região.

O sócio administrador conta o porquê está à frente dos seus concorrentes:

Para estarmos na liderança, oferecemos a diferenciação por meio da compra pelo aplicativo e *site*, sendo pioneiros na nossa região e circunvizinhas. Procuramos oferecer também produtos diferenciados, que muitas vezes não são encontrados em outros estabelecimentos e mantemos o foco no mercado, acompanhando todas as tendências do momento (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Schumpeter (1982) afirma que a inovação permite à empresa superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos.

Para Porter (1999) o fator (produção, mão de obra qualificada e infraestrutura) deve ser altamente especializado para as necessidades próprias de um setor, pois são mais escassos e de difícil imitação pelos concorrentes.

Sendo assim, com relação à exclusividade, o gestor administrador pretende inserir outras inovações no Supermercado X e assim, continuar à frente dos seus concorrentes.

### **4.3.2 Demanda**

Segundo Porter (1999), as empresas ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem os mais sofisticados e se mostrarem exigentes em relação a produtos e serviços. Este tipo de comprador pressiona as empresas a elevados padrões, as instiga a melhorar, a inovar e a se expandirem para segmentos mais avançados.

Existe uma pressão por parte dos clientes, cada vez mais exigentes, cujas necessidades antecipam a procura externa, levando à melhora contínua das vantagens competitivas, com inovações em sua cadeia produtiva, e refletindo diretamente no aumento da qualidade dos produtos.

Na questão de demanda, acredito que a qualidade seja mais importante que quantidade, por isso é preciso estar atento ao que o cliente precisa e tentar oferecer condições de preços mais baixos que a concorrência (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Sendo assim, as condições de demanda estabelecem os caminhos e os sistemas de aprimoramento e inovação pelas empresas de todo o país, condicionando as possibilidades de exportação. Porter (1999) ainda frisa que, do ponto de vista quantitativo, uma demanda interna grande pode não ser favorável à exportação, embora seja importante para as economias de escala.

De acordo com o que foi coletado nas entrevistas, é possível perceber que o gestor administrador mostra que o foco é ter a quantidade para atender os clientes, manter estoque parado é dinheiro parado também. Entretanto, ele acredita que pode melhorar em relação a diversificação dos produtos disponíveis nas prateleiras.

### **4.3.3 Relacionamento com o cliente**

O consumidor muda e, conseqüentemente, a maneira de comprar também. As pessoas estão, cada vez mais, migrando para o mundo virtual. Além disso, a rotina diária corrida faz com que muitas pessoas coloquem a praticidade em primeiro lugar na hora de fazer uma compra.

Estabelecer uma proximidade saudável com o seu cliente é a melhor forma de garantir que tudo correrá bem ao longo do ciclo dele e a empresa. Quando

demonstra para o cliente que ele é importante, que ele está sendo acompanhado de perto tudo que diz respeito ao negócio dele, há maior possibilidade de fidelização.

Nesse contexto, o sócio administrador relata sobre a importância de desenvolver *feedback* com o cliente:

Temos grupos de atendimento ao cliente, e fazemos ligações para os nossos clientes do aplicativo, *site* e cartão da loja. Ter esse *feedback* é essencial para saber onde estamos falhando, onde precisamos melhorar e mostrar aos clientes que os ouvimos, que a opinião deles conta para nós (SÓCIO ADMINISTRADOR).

O sócio administrador conta ainda que estipulou prazo na entrega e se preocupa muito com isso para não desapontar seus clientes. Durante a aplicação dos questionários com os clientes usuários do aplicativo e/ou *site*, o cliente 2 citou esse compromisso que o supermercado X mantém:

Como eu trabalho e tenho dois filhos, fica muito ruim de sair para ir ao Supermercado. Então para mim é prático e rápido, é uma facilidade enorme! Entregam muito rápido, eles têm o prazo de 2h mais sempre entregam antes (CLIENTE 2).

É importante ter em mente que oferecer algo que realmente vai ajudar o consumidor tende a aumentar a satisfação dele e, com isso, o sucesso da estratégia. Atender o consumidor de forma que ele se sinta bem suportado, possivelmente faz com que ele indique a empresa para colegas, profissionais que conheça ou que citarem a necessidade de algo similar.

O sócio administrador lembra ainda:

Estamos atentos aos nossos clientes também por meio das redes sociais (facebook e instagram). Sempre divulgamos as promoções do dia ou da semana e percebemos as diferentes reações quando uma nova publicação é postada. Os comentários e os *emoticons* são levados em consideração (SÓCIO ADMINISTRADOR).

A forma de tratar e se interessar pelas necessidades dos clientes vai conquistá-lo e o fará escolher a empresa por mais tempo, firmando as bases para uma relação de negócio de longo prazo.

Sobre essa questão, o sócio administrador do supermercado diz:

É normal ter muitos clientes comprando no supermercado por meio da loja ou do aplicativo e *site*, mas com certeza o que mais traz resultados são aqueles que sempre voltam a comprar conosco. Isso mostra que estão satisfeitos com o nosso serviço, que estamos no caminho certo. (SÓCIO ADMINISTRADOR).

Observar se o *site* contém as informações necessárias para que o consumidor entre em contato quando precisar, e até se os produtos que a empresa está oferecendo são mesmo relevantes para ele. De modo geral, o que se percebeu é que o gestor administrador do Supermercado X acredita ser importante se colocar no lugar do cliente e suas necessidades e ver se realmente o que está oferecendo faz sentido, sem pensar apenas na soma dos seus resultados no fim do mês.

#### 4.4 ACEITAÇÃO DOS CLIENTES

As características pesquisadas dos clientes do Supermercado X em Tobias Barreto foram as seguintes: gênero, idade, nível de escolaridade e renda mensal. O Quadro 11 esclarece informações detalhadas sobre esses dados da pesquisa.

**Quadro 11** – Gênero e Faixa etária dos clientes

Variável	Categoria	Quantidade	Frequência relativa
<b>Gênero</b>	Feminino	22	73%
	Masculino	8	27%
<b>Faixa etária</b>	Até 25 anos	6	20%
	26 – 35 anos	17	57%
	36 – 45 anos	5	17%
	46 – 60 anos	1	3%
	> 61 anos	1	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao gênero, sabe-se que os papéis masculino e feminino agem de forma distinta, revelando diferentes focos de consumo. No quadro 11, nota-se que uma grande parcela dos usuários do aplicativo e/ou *site* do Supermercado X é do sexo feminino.

O sexo masculino é uma pequena parcela de clientes em evolução, os mesmos aos poucos estão estabelecendo uma relação com o consumo por meio do aplicativo e/ou *site* do supermercado.

Quanto à faixa-etária dos participantes, foram agrupados em classes para evitar uma gama de idades dificultando o entendimento do resultado obtido, como se percebe no Quadro 11. Percebe-se que o percentual de cada idade revela que as necessidades dos clientes e a capacidade de satisfação das mesmas vêm mudando de acordo com as influências do meio.



Já no Quadro 12, está registrado a renda familiar de cada entrevistado, tomando-se como indicador o número de salários mínimos que no ano de 2018 correspondia a R\$ 954,00. Percebe-se que há um agrupamento de frequências relativamente homogêneo entre número de entrevistados e de renda familiar, como também uma concentração entre os dois níveis intermediários de faixa da renda familiar.

**Quadro 12 – Renda familiar dos clientes**

Variável	Categoria	Quantidade	Frequência relativa
<b>Renda Mensal</b>	Até 01 Salário Mínimo	11	37%
	Entre 01 e 02 Salários Mínimos	13	43%
	Superior a 02 Salários Mínimos	6	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É relevante observar que os resultados das faixas mínima e intermediária estão relativamente em sintonia. Para estes a decisão de compra é possivelmente afetada pela renda disponível, patrimônio ou condições de crédito.

No Quadro 13, agruparam-se os itens referentes ao nível de escolaridade de cada entrevistado.

**Quadro 13 – Escolaridade dos clientes**

Variável	Categoria	Quantidade	Frequência relativa
<b>Escolaridade</b>	Nível Fundamental Completo	8	27%
	Nível Médio Completo	14	47%
	Superior Completo	8	27%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com o reflexo dos números apresentados no Quadro 14, referente ao acesso e uso do aplicativo/*site*, indica a preferência pela rapidez e dinamismo à informação e o fácil acesso para adquirir os produtos do supermercado X.

**Quadro 14** – Uso e acesso ao aplicativo pelos clientes do supermercado X.

Variável	Categoria	Frequência Relativa
<b>Uso do Aplicativo</b>	1 vez por mês	7%
	1 vez por semana	46,7%
	A cada 15 dias	7%
	Dia de promoção	23%
	Dias de promoção	7%
	Todos os dias	10%
<b>Acesso ao aplicativo</b>	1 vez ao dia	23%
	1 vez por semana	17%
<b>Acesso ao aplicativo</b>	2 - 3 vezes por semana	7%
	2 - 4 vezes ao dia	23%
	Quando preciso de algum item que não tem em casa	30%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se no Quadro 14 que a frequência relativa das duas variáveis em questão aponta para uma maior utilização de uma vez por semana para quando tem necessidade de comprar algo que não tem em casa. Referente ao uso e frequência de acesso ao aplicativo/site do Supermercado X, de acordo com Mesquita (2016), compreender o que seus clientes desejam para o futuro é também observar os caminhos para uma sociedade e preparar-se e estar à frente para às possíveis mudanças.

Dessa forma, em um mercado cada vez mais competitivo, inovar é essencial para se sobressair e garantir visibilidade.

Assim, no Quadro 15, pode-se notar a importância de ouvir a opinião do cliente e antecipar tendências de consumo e de comportamento do público-alvo.

**Quadro 15** – Uso e compreensão da tecnologia

Variável	Categoria	Frequência Relativa
<b>Entender o que a tecnologia oferece</b>	Não	23%
	Sim	77%
<b>Aceitação à tecnologia</b>	Não	7%
	Sim	93%
<b>Desconfiança à tecnologia</b>	Não	23%
	Sim	77%
<b>Facilidade no manuseio do aplicativo</b>	Não	13%
	Sim	87%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na sequência, a internet, assim que foi se tornando acessível a todos, produziu um novo perfil de cidadãos, mais conscientes de seus direitos e deveres. E também um novo padrão de consumidor, com maior capacidade de crítica, que compara produtos e marcas e que simpatiza com empresas pelo discurso que elas defendem.

Dessa forma, o Quadro 16 demonstra claramente que os clientes do supermercado X estão tendo a percepção de reconhecer, organizar e dar significado às informações ou estímulos percebidos pelos próprios sentidos de tal forma a tornar o próprio dia a dia mais acessível.

**Quadro 16** – Influência do uso da tecnologia

Variável	Categoria	Frequência Relativa
Influência no comportamento	Não	7%
	Sim	93%
Qualidade de vida dos usuários	Não	23%
	Sim	77%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já o Quadro 17, demonstra que o maior uso da tecnologia é apenas pela facilidade de fazer compras por meio do aplicativo ou *site*. Evidenciando, assim, que o supermercado X, ao otimizar seus processos, consequentemente, adquiriu vantagem competitiva mediante ao mercado, ofertando ao seu cliente um melhor atendimento e produtos e serviços com mais qualidade e mais aderentes às suas reais necessidades. Diante disso, os resultados demonstram o nível de aceitação do app/site pelos consumidores da amostra, logo há uma boa aceitação.

**Quadro 17** – Uso e aceitação da tecnologia no supermercado X

Variável	Categoria	Frequência Relativa
Finalidade para o uso do aplicativo/site	Comparativo de preços	10%
	Disponibilidade e variedade de produtos e marcas	13%
	Maior comodidade para entrega	33%
	Permite facilidade ao fazer compras no dia a dia	43%
Voltaria a usar o aplicativo do Supermercado X	Não	3%
	Sim	97%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 18, nota-se que as pessoas ainda mantêm a indicação de produtos ou serviços por meio do marketing boca-a boca. Segundo Kotler e Keller (2006), os integrantes de uma sociedade acabam adquirindo um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamento por meio da vida familiar e de outras instituições básicas, que acabam interferindo em seus hábitos.

**Quadro 18** – Locais de busca sobre o aplicativo supermercado X

Variável	Categoria	Quantidade
<b>Conhecimento sobre o aplicativo do Supermercado X</b>	Comercial (Rádio/Tv)	7%
	Indicação de amigos/familiares	50%
	OutDoor	7%
	Panfletos	10%
	Redes Sociais (Facebook/Instagram)	27%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No entanto, as informações trocadas nos demais meios sociais tiveram um menor acesso por não ter a mesma proporção e força de influência. Pois, do ponto de vista do marketing, grupos como família e amigos servem como marco para atitudes ou comportamentos específicos para indivíduos nas suas compras ou decisões de compra, permitindo que as pessoas sirvam como ponto de comparação. (SHIFFMAN; KANUK, 2000).

Portanto, de acordo com Shiffman e Kanuk (2000), os grupos de referência (família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho e localização), servem como marco para atitudes ou comportamentos específicos para indivíduos nas suas compras ou decisões de compras, permitindo assim que pessoas ou grupos sirvam como ponto de comparação.

Com base nessa pesquisa, notou-se que a amostra avaliada tem como predominante característica o fator cliente, no qual por meio deles o gestor conseguiu aumentar suas vendas, e consequente lucro, após a inserção do aplicativo de compras e *site* no supermercado X.

Aos cuidados do gestor administrador, ele está atendo as entradas e saídas, observando as necessidades dos clientes e melhorando a disponibilização dos produtos. E assim criando uma maior proximidade com os seus clientes, para que os mesmos conheçam o supermercado, o aplicativo e *site* e seus produtos,

fortalecendo assim a imagem da empresa e agregando valores junto aos seus clientes.

## 5 CONCLUSÕES

Esta seção está dividida em quatro partes: a primeira é baseada em cada objetivo específico apresentado no início desta pesquisa; logo após são apresentadas algumas sugestões para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, o terceiro segmento são recomendações para futuras pesquisas da mesma natureza. A quarta e última parte são as considerações finais, tópico que finaliza a presente pesquisa.

### 5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Inicialmente, apresenta-se a resposta ao problema de pesquisa concebido nesse estudo: “Como a implantação do aplicativo de compras e site on line afeta a gestão de um supermercado?”. Percebeu-se que a implantação do aplicativo e *site* trouxe impactos significativos acarretando mudanças no Supermercado X como um todo: tanto na parte física como também na parte financeira para, então, alcançar melhores resultados.

Para reforçar a questão central, foram apresentadas também as questões que nortearam essa pesquisa, e que se desenvolveram ao longo dos objetivos específicos, para que o objetivo geral pudesse ser alcançado, como segue:

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a implantação de um aplicativo de compras e *site* em um supermercado no município de Tobias Barreto.

Com esta finalidade foram criados um roteiro de entrevista e um questionário, um aplicado junto ao sócio-administrador e outro que foi distribuído para clientes do supermercado. Entretanto, para chegar ao objetivo geral é necessário atender aos específicos e neste sentido a pesquisa foi delineada, por meio deles:

#### **a) Que pontos estratégicos da inovação foram adotados pelo supermercado X?**

A empresa possui planejamento estratégico no qual os sócios reavaliam de acordo com o planejamento contínuo, diversificação e boa equipe, a fim de identificar novas oportunidades no mercado. O Supermercado X, hoje não sobrevive

apenas das vendas físicas, mas também do atendimento virtual por meio do aplicativo de compras e *site*.

O supermercado consegue ter um retorno significativo por meio do aplicativo de compras e *site*, de forma que os consumidores voltam a comprar, além de divulgar a nova forma de realizar as compras aos seus parentes e amigos.

**b) Que vantagens competitivas foram encontradas por meio da inovação tecnológica na empresa pesquisada?**

Com o uso do aplicativo e/ou *site* do Supermercado X, houve aumento no número de clientes, e consequentemente aumentaram as vendas, pela exclusividade na região, por curiosidade de alguns e também pela procura de praticidade no dia a dia.

Por ser o único supermercado na região que atende tanto na loja física como também virtual, oferecendo diversas formas de pagamento e promovendo promoções constantemente, fez com que houvesse uma predileção da parte da população tobiense pelo Supermercado X.

No que se refere a vendas, os impactos estão baseados de acordo com a demanda e o comportamento do consumidor da mesma. Alguns aspectos ficaram em evidência, o principal deles foi o relacionamento com os clientes, já que o sócio-administrador relatou diversas vezes sobre o cliente ser o principal foco do negócio e consequentemente, influenciador do processo de inovação.

**c) Qual o perfil do cliente do Supermercado X e como ocorreu a aceitação e uso da tecnologia, diante do novo modo de fazer compras?**

Constatou-se que, inicialmente, foi necessário um grande trabalho de divulgação, pois as pessoas tinham dificuldade em acreditar na facilidade que era oferecida por meio do aplicativo e/ou *site*, e muitas pessoas faziam compras só para ver se era verdade. Depois acabavam se tornando clientes.

Dessa maneira, com a facilidade de escolher os produtos desejados pelo aplicativo e/ou *site* e a agilidade na entrega além da procura pela praticidade, conveniência, redução de tempo nas filas, evitar mau atendimento presencial, evitar

trânsito entre outros tantos fatores foi o que fez com que a receptividade do aplicativo de compras e *site* pela população no município.

## 5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Diante dos resultados da pesquisa, verificou-se que devem ser implantadas mudanças no Supermercado X, na tentativa de melhorar ainda mais a aplicação da inovação tecnológica nas vendas pelo aplicativo e/ou *site* e obter resultados positivos. Para isso, algumas sugestões de melhorias para a empresa, elencados em percepção da pesquisadora, estão descritas abaixo:

- Criar aba exclusiva para promoções no aplicativo e *site*;
- Criar opção para escolha da maturação das verduras / legumes no momento da compra pelo aplicativo e *site*;
- Buscar cursos voltados para a área da tecnologia a fim de expandir ainda mais inovações tecnológicas para o município de Tobias Barreto e região e não se limitar ao ramo varejista.

## 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para trabalhos futuros, seriam novos estudos envolvendo a temática que busquem abranger e explicar os fatores que influenciam o comportamento do consumidor no momento da compra por meio de aplicativo e *site* de compras. Sendo o foco para esses novos estudos outras organizações e setores, não se restringindo apenas ao objeto desta pesquisa.

É importante ressaltar que estudos relacionados à inovação tecnológica estão crescendo a cada dia. A tecnologia tem possibilitado uma interação maior com os clientes e desenvolvendo novas perspectivas para o varejo, entretanto há poucos estudos que procurem explicar o real impacto deste novo relacionamento empresa-cliente.

Outro possível trabalho futuro seria análise das compras feitas pelos usuários no aplicativo e/ou *site* do supermercado. À medida que coletasse estes dados, o pesquisador analisaria, de acordo com os fatores do comportamento do consumidor, como cada compra afetaria aquele determinado produto que sofreu essa ação. Após



a análise feita, buscaria compreender nos registros de vendas do supermercado, como isso também a afetaria comercialmente e financeiramente.

É possível também a elaboração de um estudo comparativo entre supermercados com vendas *on line* e empresas ditas tradicionais no que se refere à seleção de estratégias, implementação de tipologias e grau de inovação alcançado.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vantagem competitiva proporciona, por meio de uma inovação, posições de destaque no mercado. Sem competitividade as empresas vão perdendo oportunidades de crescimento quanto à sua posição no mercado.

As empresas que incorporam inovação na sua atividade obtêm melhores desempenhos em comparação às que permanecerem estáticas e, por consequência, inovação é um fator importante que determina o sucesso da empresa. Portanto, o empreendedor deve comandar a busca pela informação, conhecimento e capacitação entre todos os meios possíveis e disponíveis, para sua implantação na empresa.

Conforme foi percebido nesse estudo, o sócio-administrador possui um pensamento voltado para inovação a fim de sobreviver e manter a competitividade no cenário econômico contemporâneo. Além de focar em novos clientes e reter os que já conquistou investindo em inovações que atendam às necessidades deles. E, com isso, obter crescimento acelerado para estar à frente de seus concorrentes e alcançar retorno financeiro significativo.

Em síntese, percebeu-se que os sócios coletam e absorvem, frequentemente, ideias e sugestões dos clientes como parte do processo de inovação obtendo assim, vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Diante disso, o Supermercado X não consegue mensurar quais os impactos causados pela implantação do aplicativo e *site*, apenas, consegue identificar que pelo retorno comercial e financeiro após o início do uso do aplicativo e site do supermercado foi uma estratégia acertada.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. E. F. **Tecnologia de ruptura cria ameaças e oportunidades para as empresas**. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2Uk9UgS>>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBIERI, J. C. **As organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BARKHATOV, V.; PLETNEV, D.; CAMPA, A. Key success factors and barriers for small businesses: Comparative analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 29-38, 2016.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia básico para a iniciação científica. 2. ed. amp. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1986.
- BAZANINI, H. L. O lado obscuro das novas tecnologias. **Revista comunicação e inovação**. São Caetano do Sul, v 14, n. 27 jul-dez 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2EUDMLy>>. Acesso em: 12 maio 2017.
- BES, F. T de; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- BLANCO, G. **Verbete Draft**: O que é inovação radical. 18 fev 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2tUJTJp>>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- CAMARGO, M. A. C.; FERREIRA, A. V. A importância da Tecnologia da Informação na competitividade das micro e pequenas indústrias de confecção de Patos de Minas. 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2H5u8rJ>>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- CÂNDIDO, A. C. Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações. **IET Working Papers Series** No. WPS05/2011 – Portugal. 2011.
- CARAYANNIS, E. G, GONZALEZ, E.; WETTER, J. J. **The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective**. In: SHAVININA, L. V. (Org.). The international handbook on innovation. Oxford: Elsevier Science, 2003. 1200 p. Disponível em: <<https://bit.ly/2NOSeaW>>. Acesso em: 13 maio 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. The ongoing process of building a theory of disruption. **The Journal of Product Innovation Management**, 23(1), p. 39-55. 2006.

CHRISTENSEN, C. M.; ANTHONY, S. A dinâmica da ruptura. **Revista HSM Management** São Paulo : v. 9, n. 49, p. 68-74. 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2EMM8n4>>. Acesso em: 13 maio 2017.

CHRISTENSEN, C. M.; ROSENBLOOM, Richard S. Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research policy**, v. 24, n. 2, p. 233-257, 1995.

COSTA, R. A. *et al.* **O Uso da Inteligência Competitiva para Gestão e Melhoria do Desempenho de Micro e Pequenas Empresas**: Algumas Observações Introdutórias, v.1, n.1, p. 110 - 129, 2015.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2tT5ZvV>>. Acesso em: 22 de fev. 2019.

DAMPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management JETM** – n.23, p.269-291, 2006.

DE FRANÇA ALCANTARA, P. G. *et al.* Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: Estudo de Caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2UNffRa>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

DUARTE, F.S. *et al.* A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Dom Pedrito/RE. **Tecnológica**, v. 18, n. 2, p. 103-114, 2015.

EDMUNDO, Y. **Estratégias de crescimento da empresa**. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2EI16Lj>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

FARIA, M. F. B; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea** Rio de Janeiro: v. 18, n. 4 (jul./ago. 2014), art..1. Pp. 372-396. Disponível em: <<https://bit.ly/2TDq0VG>>. Acesso em: 13 maio. 2017.

FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). **Manual de Oslo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2XKCEBM>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011.

FORSMAN, H. Improving innovation capabilities of small enterprises: cluster strategy as a tool. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 02, p. 221-243, 2009.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs: a case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 606-622, 2008.

FREEMAN, Christopher. Technological infrastructure and international competitiveness. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 3, p. 541-569, 2004.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos**. Sphinx, Porto Alegre, 2000.

FREITAS, S. N.; CASTRO, S. F. **Representação social e educação especial: a representação dos professores de alunos com necessidades educacionais especiais incluídos na classe comum do ensino regular**. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R. R.; BARBOSA, J. D. Tecnologia da informação e o processo de gestão da inovação: um estudo de caso de uma empresa de serviços de TI em Aracaju/SE. **EGEPE-ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, v. 7, 2012.

GOVINDARAJAN, V., TRIMBLE, C. **Strategic innovation and the science of learning**. MIT Sloan Management Review, 45(2), p. 67-75. 2004.

HART, S., CHRISTENSEN, C. **The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid**. MIT Sloan Management Review, 44(1), p. 51-56. 2002.

HUOT, R. **Métodos quantitativos para as ciências humanas**. (Tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget.

JACOSKI, C. A. *et al.* Análise do desempenho da inovação regional – um estudo de caso na indústria. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo v. 11, n. 2, p. 71-88, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2SOit1N>>. Acesso em: 29 de jan. 2019.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, Anthony J. Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. **Educational researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

KARIMI, J.; WALTER, Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABIDI, S. **Tecnologia da informação para MPE's**. Jornal Pequeno, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2EV2dbL>>. Acesso em: 31 maio 2019.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v.5, 2001.

LEITE, T. **Metodologia científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Fortaleza: UNIFOR, 2004.

LIMA, P. G. **Tendências Paradigmáticas na Pesquisa Educacional**. Dissertação de Mestrado UNICAMP. Campinas, 2001.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2EE1cDA>>. Acesso em: 17 fev. de 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKIDES, C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 19– 25, 2006.

MARQUES, M. **A estratégia do Oceano Azul**: Explorando novos mercados. Disponível em: <<https://bit.ly/2ESLp5g>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

MARTINS F. **Supermercado online: a nova tendência**. Disponível em <<https://bit.ly/2tTSL1W>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

MATTOS, J. R. L. **Gestão da Tecnologia e Inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, p. 22-23, 2005.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. adm. publica**;39(4):823-847, jul.- ago. 2005

MAXIMILIANO, A. C. **A Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."** Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MESQUITA, R. **Como identificar tendências de mercado.** 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2UsavgA>>. Acesso em: 01 set. 2018.

MIETH, Â. C. D. S. *et al.* Inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis**, p. 132, 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2TAZZ9w>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contexto e casos selecionados. Porto alegre: Artmed, 2007.

MIRZANTI, I. R.; SIMATUPANG, T. M.; LARSO, D. Mapping on Entrepreneurship Policy in Indonesia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 169, pp. 346-353, 2015.

Oportunidades de Negócios online: Ideias que vão bombar em 2018. **JN2 E-commerce Expert**, Belo Horizonte/MG, 02 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2XJGcny>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

PEREIRA, M. F. *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 6, n. 1, pp. 50-65, 2009.

PIENING, E. P.; SALGE, T.O. Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. **Journal Production Innovation Management**, v. 32, 80–97, 2015.

PINHEIRO, R. G. *et al.* A inovação em micro e pequenas empresas (MPE) do setor de serviços em São Caetano do Sul (SP). **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas–EGEPE**, 2014.

PINTEC (PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA). **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. A vantagem competitiva das nações, páginas 167-208. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de janeiro. Campus. 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PULLEN, A. *et al.* Successful patterns of internal SME characteristics leading to high overall innovation performance. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 209-223, 2009.

RAMOS, A; ZILBER, S. N. O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 303-325, 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2EJH1nA>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

RATTNER, H. Inovação tecnológica e pequenas empresas: uma questão de sobrevivência. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 70-73, Sept. 1984. Disponível em: <<https://bit.ly/2GaiOZW>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/2ENI6vQ>>. Acesso em 29 jan. 2019.

REIS, E. **Estatística Descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

SANTOS, S.; ALVES, F. F.; FILHO, G. E. S. A Inovação e Tecnologia nas Micro e Pequenas Empresas. **RACE-Revista da Administração**, v. 1, n. 1, 2016.

SARTORI, S. Características da inovação: uma revisão de literatura. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 9, p. 052-064, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy & E 3rd Ed**. 1950.

SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles**: a theoretical, historical, a statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill, 1939.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas, 2014. **O financiamento dos pequenos negócios no Brasil**. Disponível em <<https://bit.ly/2UqUsQ2>>. Acesso em: 15 de ago. 2018

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas, 2016. **Os desafios da inovação tecnológica**. Disponível em <<https://bit.ly/2SSckBK>>. Acesso em: 12 maio 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas, 2016. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em <<https://bit.ly/2EU8XXk>>. Acesso em: 12 maio 2017.

SILVA, A. B. *et al.* **Desafios Enfrentados Pelas Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. *Conexão Eletrônica*, Três Lagoas, MS, v. 12, n. 1, 2015. Disponível em <<https://bit.ly/2TnZgJt>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

SOUZA, L.H. *et al.* Inovação disruptiva no Turismo: o caso das hospedagens domiciliares promovidas pela Web 2.0. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET**, v. 6, n. 2, p. 58-68, 2016.

SCHMIDT, G. M.; DRUEHL, C. T. **When Is a Disruptive Innovation Disruptive?** (2003), 347–369, 2008.

SHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SICOTTE, H.; DROUIN, N.; DELERUE, H. Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Innovative Performance. **Project Management Journal**, v. 45, 58–72, 2015.

SILVA, G.; DACORSO, A. L.R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

SILVA, G.; DACORSO, A. L.R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

SILVA, G. *et al.* Relacionamentos e parcerias em pequenas empresas: fortalecendo os negócios através de agentes externos. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 1, p. 1-18 de 2016.

SULTAN, N. Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations. **International Journal of Information Management**, 33(1), 160–165, 2013.

TACHIZAWA, T. REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendência e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON books, 2000.

TANAKA, O.Y.; MELO, C. **Avaliação de programas de saúde do adolescente: um modo de fazer**. São Paulo, EDUSP, 2001.

TEIXEIRA, E. B. **Análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí. Ano 1 n. 2 jul/dez 2003.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 72-74, 2006. 3ª reimpressão.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O Composto de Marketing no Contexto Estratégico da Internet. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 3, n. 1, p. 33-78, 2010.



TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

YESIL, S.; KOSKA, A.; BÜYÜKBEŞE, T. Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 217-225, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos/ trad. Daniel grassi. 2º ed. Porto Alegre: Bookman. Reimpressão 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. da. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 283-296, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A. Roteiro de entrevista

**Aluna (pesquisadora):** Grazielle Valéria Lima Lacerda

**Professor (orientador):** Marcos Eduardo Zambanini

*Questionário para o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Grazielle – curso de Administração – Universidade Federal de Sergipe.*

*Obs.: As entrevistas serão feitas pessoalmente, individualmente, oralmente e as informações recebidas serão tratadas de forma confidencial e de fim único e exclusivo para a pesquisa em questão. Tempo médio: 30 minutos cada.*

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Data da entrevista:** \_\_\_\_\_

**Duração:** \_\_\_\_\_

- 1) Quais as principais razões que motivaram o Sr. a abrir seu negócio?
- 2) Na sua família há outros empreendedores?
- 3) Considera que houve influência familiar para a abertura/ constituição do seu negócio?
- 4) Para abertura do seu negócio o Sr. utilizou capital próprio ou de terceiros?
- 5) Qual a missão do seu negócio? Ela é repassada para os funcionários?
- 6) O Sr. faz o planejamento do seu negócio? Para quanto tempo?
- 7) Quais os objetivos da sua empresa?
- 8) A empresa faz pesquisa de mercado?
- 9) A empresa faz o planejamento financeiro?
- 10) O Sr. participa de cursos voltados a gestão de negócio? Caso a resposta seja afirmativa, quais?
- 11) Sua empresa utiliza serviços de consultoria?
- 12) De que forma a empresa avalia o seu desempenho?
- 13) A empresa implantou algum tipo de inovação nos últimos 02 anos? Qual o tipo de inovação e como ocorreu?
- 14) Quanto tempo demorou para colocar a ideia em prática?
- 15) Quais dificuldades foram encontradas ao implantar o aplicativo e site?

- 16) Quais as vantagens encontradas a partir da implementação?
- 17) Analisou a possibilidade de fracasso da inovação?
- 18) A empresa adota algum tipo de treinamento?
- 19) Existe algum tipo de profissional que a empresa tem dificuldade em contratar?
- 20) A empresa conhece seus concorrentes?
- 21) Em quais aspectos sua empresa se diferencia do concorrente (preço, qualidade, serviço)?
- 22) A empresa utiliza canais de comercialização/distribuição ou divulgação para seus produtos?
- 23) A empresa possui serviços de pós-venda?
- 24) A empresa faz mudanças que visam melhorar os pontos negativos mencionados pelos clientes?
- 25) Como foi a aceitação dos consumidores? Houve resistência para utilizar o aplicativo e *site*?
- 26) Na sua opinião, compensa fazer uso de inovações tecnológicas?
- 27) Com relação ao futuro do negócio o Senhor, pensa em...
- 28) Que conselho o Sr. daria a quem pretende inovar utilizando tecnologias?

## APÊNDICE B. Questionário para clientes

**Aluna (pesquisadora):** Grazielle Valéria Lima Lacerda

**Professor (orientador):** Marcos Eduardo Zambanini

*Questionário para o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Grazielle – curso de Administração – Universidade Federal de Sergipe.*

Precisamos da sua opinião, como cliente do Supermercado X e usuário (a) do aplicativo/site.

Não existe resposta certa ou errada. O importante é que você expresse a sua opinião levando em consideração o seu conhecimento sobre o assunto. A pesquisa toma pouco tempo para ser respondida. Sigilo absoluto é garantido às respostas, pois não há necessidade de identificação.

### PERFIL DO CONSUMIDOR DO SUPERMERCADO X

1) Gênero:

☐ Feminino    ☐ Masculino    ☐ Outro

2) Faixa etária:

☐ Até 25 anos    ☐ 26 – 35 anos    ☐ 36 – 45 anos    ☐ 46 – 60 anos  
☐ Acima de 61 anos

3) Escolaridade:

☐ Nível Fundamental    ☐ Nível Médio    ☐ Superior

4) Renda mensal da família:

☐ 01 Salário Mínimo    ☐ Entre 01 e 02 Salários Mínimos    ☐ Superior a 02 Salários Mínimos

### IDENTIFICAR CARACTERÍSTICAS DE ACEITAÇÃO E USO DAS TECNOLOGIAS

5) Para você, entender os novos produtos e serviços de tecnologia é fácil?

☐ Sim    ☐ Não

6) As novas tecnologias exigem uma aceitação das pessoas?

☐ Sim    ☐ Não

7) As novas tecnologias conduzem a novos comportamentos das pessoas?

☐ Sim ☐ Não

8) A tecnologia amplia a qualidade de vida dos usuários?

☐ Sim ☐ Não

9) As novas tecnologias provocam desconfianças quanto aos benefícios e custos oferecidos em produtos e serviços?

☐ Sim ☐ Não

### IDENTIFICAR CARACTERÍSTICAS DE USO DO APLICATIVO DO SUPERMERCADO X

10) Com que frequência usa o aplicativo e *site* do Supermercado X?

☐ 1 vez ao dia ☐ 2 - 4 vezes ao dia ☐ 6 - 10 vezes ao dia ☐ O dia todo

11) Com que frequência acessa o aplicativo e *site* do Supermercado X ?

☐ 1 vez ao dia ☐ 2 - 4 vezes ao dia ☐ 6 - 10 vezes ao dia ☐ O dia todo

12) Para que você usa o aplicativo e *site* do Supermercado X?

☐ Disponibilidade e variedade de produtos e marcas

☐ Comparativo de preços

☐ Maior comodidade para entrega

☐ Permite agilidade ao fazer compras no dia a dia

13) É simples utilizar o aplicativo e *site* do Supermercado X?

☐ Sim ☐ Não

14) Sua experiência em relação ao aplicativo e *site* do Supermercado X foi positiva?

Em caso negativo especificar o motivo:

☐ Sim

☐ Não, motivo: ( ) não conseguiu adicionar os produtos ao “carrinho”

( ) taxa de entrega não condizente quanto a proposta feita pelo

app

( ) ausência do filtro de produtos não disponíveis

( ) aplicativo lento ou confuso para entendimento.

15) Voltaria a usar o serviço do aplicativo e *site* do Supermercado X?

☐ Sim ☐ Não

16) Indicaria o uso do aplicativo e *site* do Supermercado X a outras pessoas?

☐ Sim ☐ Não